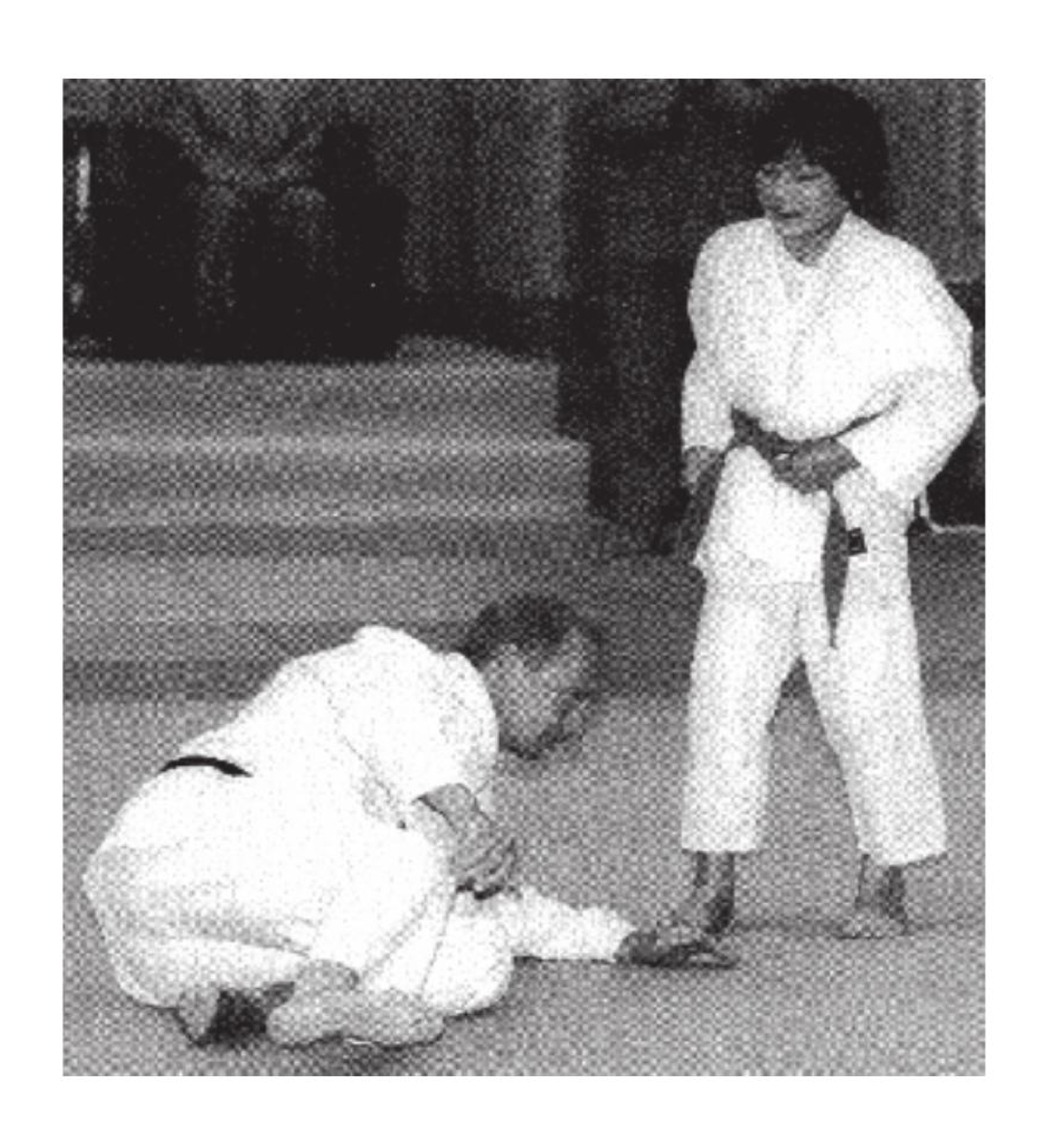
إستراتيجية الجودو



يمكن للضعيف التغلب على القوي

الرئيس الروسي السابق فلاديمير ف. بوتين، حامل الحزام الأسود في الجودو، يُلقى أرضاً من قبل تلميذة تبلغ من العمر عشرة أعوام في قاعة كودوكان في طوكيو، أيلول 2000.

إستراتيجية الجـودو

الاستفادة من نقاط قوة خصومك لمصلحتك

ديفيد ب. يوفي

ماري كواك

نقله إلى العربية

مروان سعد الدين



الإهداء

إلى عائلتينا،

اللتين جعل صبرهما ودعمهما هذا الكتاب ممكناً

الفهرس

تمهيد

تؤدي الاستعارة دوراً مهماً في العمل. إنها تبسّط عالماً معقداً؛ تساعد في تنظيم الحقائق والبديهيات؛ وتسمح لك بالتعبير عن الأفكار بطريقة حيوية ومثيرة. إضافة إلى ذلك، يمكن للاستعارة أن تصبح أداة تحفيز رائعة؛ لأن فهمها سهل ونسيانها صعب عادة. يقرّ سكوت مكنيلي، الرئيس التنفيذي لشركة صن مايكروسيستيمز Sun Microsystems، أنه غالباً ما يجد نفسه «يلجأ إلى الاستعارة والتشبيه، يقتبس صوراً من رياضات وحتى حروب لدفع إستراتيجيته المهنية قدماً وتحفيز القوات»[1]. يظن مكنيلي أن «الشركات التي ستنجح ستكون تلك التي ... تستعمل استعارات وتشبيهات رائعة لتوصيف عملها وسرد قصصها».

هذا الكتاب مبني على استعارتين شهيرتين نتمنى أن يجدهما القرّاء مقنعتين في التفكير بشأن التحديات الإستراتيجية التي تواجهها شركاتهم. تأتي الاستعارة الرئيسة من رياضة الجودو، التي ظهرت في اليابان أواخر القرن التاسع عشر. تتطلب الجودو سرعة ورشاقة وقدرة على التفوق على المنافس في المناورة. الأكثر أهمية، في الجودو، بخلاف العديد من الفنون القتالية، تأتي القوة الحقيقية من تحويل وزن وقوة خصمك لمصلحتك.

بنينا على هذه الفكرة أثناء قيامنا بإجراء مقابلات في نيتسكيب Netscape في صيف 1997. عندما سألنا رئيس قسم الهندسة في نيتسكيب كيف يمكنه أن يأمل بمنافسة ناجحة مع مايكروسوفت Microsoft؛ نظراً للموقع المهيمن لويندوز Windows، أدلى بإجابة تشبه ما يحدث في الجودو. قال: «يمكنك إما النظر إلى نظام تشغيل مايكروسوفت بصفته مصدر قوة، أو يمكنك التفكير بويندوز بوصفه عبئاً يعمل على إبطاء مايكروسوفت». حقيقة أن مايكروسوفت شديدة الالتزام بويندوز، كما جادل، تقدم فرصاً لنيتسكيب للاستفادة من قوة مايكروسوفت لما فيه مصلحتها.

عندما بنينا على هذا المفهوم، أصبحت استعارة الجودو مقنعة تماماً بوصفها وسيلة للتفكير بشأن الطريقة التي يمكن عبرها للشركات التغلب على منافسين أقوى. يمكن للمهارات نفسها التي يستعملها أبطال الجودو، كما أصبحنا نظن، أن تساعد الشركات في أن تصبح أكثر تنافسية. كتبنا أصلاً عن هذه الأفكار في المنافسة في عصر الإنترنت: دروساً من نيتسكيب ومعركتها مع مايكروسوفت(2). لكن ذلك البحث زاد من اهتمامنا باستكشاف القدرة التي قد يمنحها الجودو للمتنافسين، كباراً كانوا أم صغاراً.

كانت خطوتنا الأولى دراسة الجودو. إضافة إلى القراءة عن الموضوع، ذهبنا إلى دروس ومنافسات جودو، قابلنا معلّمي جودو في الولايات المتحدة، وسافرنا إلى اليابان للتحدث مع خبراء في كل من الجودو والسومو (الاستعارة الرئيسة الأخرى التي نستعملها). لكن ينبغي أن نعترف أن أياً منا لم يكن مستعداً لتلقي دروس في الجودو (أو السومو). أردنا فقط أن نمضي بالاستعارة بعيداً!

تالياً، قمنا باستكشاف أدب الإدارة وتعلّمنا أن الجودو يُستعمل منذ وقت طويل كاستعارة في الدوائر المهنية والأكاديمية. كان العديد من المديرين التنفيذيين في الشركات معتادين على وصف تكتيكاتهم بأنها «جودو» أو «جوجيتسو». وكانت استعارة الجودو موجودة سلفاً بين كل من الاقتصاديين وطلاب الإستراتيجية. أشار غاري هامل وسي. ك. براهالاد، مثلاً، إلى تلك الرياضة في مقالة تقليدية في هارفرد بزنس ريفيو Harvard Business Review عن النية الإستراتيجية، وكتبا: «الابتكار التنافسي مثل الجودو: أزعج منافسيك بالاستفادة من حجمهم ضدهم»(3). بالرغم من ذلك، لم يكن أحد، على حد علمنا، قد حاول من قبل الاستفادة من الجودو ليكون أساساً لطريقة منهجية في التفكير بشأن الإستراتيجية. لهذا السبب، أصبح التحدي الذي واجهنا يتمثّل باكتشاف ما إذا كانت تقنيات تشبه الجودو تُستعمل حقاً من قبل مديرين، وإذا كان الجودو يمثّل قيمة كاستعارة لإستراتيجية التطوير والاتصال.

بدأنا بتحديد أمثلة عن سلوك شركات يشبه الجودو في الماضي والحاضر. بين ربيع 1999 وخريف 2000، قابلنا أكثر من خمسين مديراً، العديد منهم رؤساء تنفيذيون ومديرو شركات، وبعضهم عدّة مرات. «كل الاقتباسات غير المنسوبة لأحد في هذا الكتاب مأخوذة من تلك المقابلات، ومذكورة في الملحق». في عدة حالات، تكلمنا أيضاً مع مديرين في شركات تتنافس مع مؤسسات في عينتنا. بعد قضاء عدة أيام في ريل للشبكات، مثلاً، قابلنا الرئيس التنفيذي لمايكروسوفت ومديرين أساسيين في عمل الشركة المرتبط بوسائل الإعلام. بشكل مشابه، على أنه جزءٌ من تحليلنا

لشركة سي-نيت CNET، التقينا المديرين التنفيذيين لأكبر منافسين للشركة، آي-دي-جي IDG وزد-نيت ZDNet.

في حالة واحدة مهمة، لم نستطع الاعتماد فقط على المقابلات التي أجريناها في تحليلنا. ما نصفه بأنه إستراتيجية سومو -الاستفادة من قوتك وقدراتك إلى أقصى حدٍ ممكن- يمكن أن يكون موضوعاً حساساً للغاية للشركات الكبيرة جداً التي تستطيع أن تستفيد على الأرجح من تلك التقنيات. من ثمّ، اعتمدنا كثيراً على معلومات عامة ووثائق حكومية، إضافة إلى مقابلات انتقائية، في كتابة هذا الفصل من الكتاب. لحسن الحظ، كانت وزارة العدل قد أنشأت أرشيفاً إلكترونياً شاملاً للوثائق المقدّمة كجزء من القضية ضد مايكروسوفت التي بدأت في 1998. كانت تلك المواد لا تُقدّر بثمن في بحثنا.

كنا مسرورين عندما اكتشفنا أن الكثير من المديرين يستعملون إستراتيجية الجودو، بالرغم من أنهم، مثل السيد جوردان من شركة موليير Moliere الذي لم يكن يدرك ذلك، كانوا يفعلون ذلك دون استعمال التعبير. كانت بعض الشركات التي درسناها توظف تقنيات الجودو وتحقق نتائج إيجابية جداً. كان يبدو أن شركات أخرى ستحقق نجاحات كبيرة لكنها واجهت صعوبة في تنفيذ إستراتيجياتها بمرور الوقت. مكّننا ذلك من دراسة أسباب نجاح، وأحياناً فشل، تقنيات الجودو. أكّدت نتائجنا إلى حدٍ بعيد فرضيتنا بأن إستراتيجية الجودو يمكن أن تساعد العديد من الشركات في النجاح ضد لاعبين أقوى. لكنها أكّدت أيضاً شكوكنا أن إستراتيجية الجودو ليست علاجاً عالمياً.

لا نحاول الكشف عن أسرار أي شركة في هذا الكتاب. مُماشاة لقوانين كلية إدارة الأعمال في هارفرد، وعدنا المديرين الذين أجرينا معهم مقابلات أن بمقدورهم مراجعة ما سننقله عنهم والاعتراض على نشر أي معلومات سرية. لم تطلب الأغلبية العظمى إجراء أية تغييرات في الصياغة أو استعمالنا لما أوردناه عنهم، وفي حالة واحدة فقط طُلب إلينا شطب معلومات سرية. راجعت بعض الشركات حتماً أقوال رؤسائها التنفيذيين، لكننا شعرنا بالارتياح لأن بحثنا ورسالتنا بقيتا سليمتين على حالهما.

كنا قد نظّمنا الكتاب في ثلاثة أقسام متمايزة للسماح للقراء بالتركيز على تلك العناصر من إستراتيجية الجودو التي تثير اهتمامهم إلى أقصى حد. تم تخصيص الفصول الأربعة الأولى من الكتاب بشكل ممنهج لتطبيق استعارة الجودو في إستراتيجية العمل. أخذنا المبادئ الأساسية في الجودو -الحركة، التوازن، والفاعلية- لاستكشاف تقنيات معينة يمكن للشركات الاستفادة منها لتحقيق أفضلية على المنافسين. كل تقنية مدعومة بأمثلة من شركات ومديرين حقيقيين، ومأخوذة غالباً من الاقتصاد القديم إضافة إلى الجديد.

يعرض القسم الثاني من الكتاب بالتفصيل كيف وضعت ثلاث شركات إستراتيجية الجودو موضع التطبيق. بحثنا عن حَمَلةَ الحزام الأسود: أبطال الجودو الذين كانوا أفضل من مارس هذا الفن. انتقينا جيف هاوكنز ودونا دوبنسكي من بالم كمبيوتنغ وهاندسبرنغ Handspring؛ روب غلاسر من ريل للشبكات؛ وهالسي ماينور وشيلبي بوني من سي-نت نيتوركس. كانت بالم جزءاً من بحثنا منذ البداية - منذ عرف ديفي يوفي عن الشركة من دونا دوبنسكي عندما كانت ابنتاهما تذهبان إلى الروضة

معاً في 1995. لم تكن ريل للشبكات جزءاً من خطتنا الأصلية، لكن بعد عدّة اجتماعات مع روب غلاسر، أثار إعجابنا استفادته من تقنيات شبيهة بالجودو. بشكل مشابه، لم تكن سي-نيت ضمن قائمتنا الأصلية، لكن بعد اجتماعنا الأول مع هالسي ماينور، أدركنا أن سي-نيت استفادت من تعزيز فاعلية عملها في كل مرحلة تقريباً على دربها لتحقيق النجاح.

أخيراً، يقدّم القسم الأخير من الكتاب إرشاداً لمجموعتين من القرّاء: أولئك الذين يريدون أن يعرفوا كيف يقاومون إستراتيجيات الجودو، وأولئك الذين يرغبون أن يتعلموا المزيد عن وضع إستراتيجية الجودو موضع التطبيق.

كنا قد حاولنا جعل هذا النقاش مفهوماً وثميناً لكل المديرين - سواء كنت جزءاً من شركة قديمة أو جديدة، لاعباً متمرّساً أو مبتدئاً في العمل. إذا وجدت أنت أيضاً قيمة في استعمال الاستعارة لتشكيل تفكيرك بشأن الإستراتيجية، نظن أنك سوف تستمتع بهذا الكتاب.

شكر وتقدير

كان كثير من الناس قد أسهموا في دفع هذا الكتاب إلى الطباعة. أولاً وقبل كل شيء، نود شكر الكثيرين من المديرين الذين خصّونا بسخاء ببعض من وقتهم لمشاركتهم تجاربهم وأفكارهم بشأن إستراتيجية المنافسة. نحن ممتنان على وجه الخصوص لدونا دوبنسكي وجيف هاوكنز (هاندسبرنغ)، روب غلاسر (ريل للشبكات)، هالسي ماينور وشيلبي بوني (سي-نيت نيتوركس)، وتوبي لنك (إي-تويز eToys). إضافة إلى موافقتهم على إجراء مقابلات معمّقة -غالباً أكثر من مرة- ساعدونا في التحدّث إلى زملائهم واستجابوا بسرعة ولباقة لطلباتنا اللاحقة عبر البريد الإلكتروني والهاتف.

نحن سعيدان أيضاً للتعبير عن جزيل امتناننا لخبراء في الجودو والسومو عرّفونا إلى خفايا وميزات هاتين الممارستين. أجاب ديل سويت وكلارك ادسون من نادي توهوكو للجودو في سمرفيل، ماساشوستس، بصبر على كل أسئلتنا الأولية وعلّمانا في ساعة من استعراض اللعبة أكثر مما كنا نستطيع تعلّمه في أسابيع من القراءة المكثّفة. ساعدنا ديفيد ماتسوموتو، مدير برنامج التطوير، يو-إس-إيه للجودو، وأستاذ علم النفس في جامعة ولاية سان فرانسيسكو، ونيوكي موراتا، أمين وأستاذ في معهد

كودوكان للجودو في طوكيو، على أن نفهم بشكل أفضل الفلسفة الكامنة خلف الجودو. شاركنا ديفيد شابيرو، رئيس تحرير انسايد سومو، معرفته العميقة بالسومو إضافة إلى حماسه المثير، وأدّى جورج كاليما وبيرسي كيبابا، وهما ريكيشيان (لاعبان) سابقان، الدروس على أرض الواقع.

أثناء مقابلاتنا في طوكيو، حظينا بمساعدة ونصيحة خبير من كميل تانغ يه، المدير التنفيذي لمركز أبحاث آسيا والمحيط الهادي في كلية إدارة الأعمال في هارفره، وجيفري مكنيل، المدير الإداري لماركت ميكرز Market Makers، الذي سهّلت شبكة اتصالاته عقد العديد من الاجتماعات. في كاليفورنية، قدم كريس دارول، المدير التنفيذي لمركز أبحاث كاليفورنية التابع لكلية الأعمال في هارفرد، مساعدة لا تُقدّر بثمن بترتيب إجراء مقابلات والمساعدة في التوصل إلى نتائج غالباً ما كنا نغفل عنها.

كان مايكل كوزومانو مفيداً في التطوير الباكر لأفكار إستراتيجية الجودو. أثناء عملنا المشترك على المنافسة في عصر الإنترنت: دروس من نيتسكيب ومعركتها مع مايكروسوفت (فري برس Free Press ,1998)، تكلمنا مطولاً عن إستراتيجية الجودو وكيف يمكن أن تنطبق على معركة مايكروسوفت-نيتسكيب. تم إيراد العديد من تلك الأفكار في كل من الكتاب والمقال الذي ظهر في عدد كانون الثاني-شباط 1999 من هارفرد بزنس ريفيو.

قرأ العديد من الأشخاص المخطوط في مراحل مختلفة من إنجازه وقدّموا تعليقات جديرة بالاهتمام أطالت من عملنا لكنها حسّنت بشكل كبير النتائج النهائية. نوّد أن نشكر بهارات أناند، جو باداراكو، آدم

براندنبيرغر، بيت كوغلان، بانكاج غيموات، إلون كولبيرغ، ريتشارد فيتور، والمشاركين في حلقة بحث «المنافسة والإستراتيجية» في كلية إدارة الأعمال في هارفرد (تشرين الثاني 2000) على تعليقاتهم وردود أفعالهم المفيدة. إضافة إلى ذلك، نحن ممتنان خاصة لأصدقاء وزملاء زوّدونا بتغذية راجعة مكتوبة واسعة: بن سلفكا وأنطوني باي، من مايكروسوفت سابقاً؛ روس سيغلمان، من مايكروسوفت سابقاً ويعمل الآن مع كلاينر بيركنز Kleiner Perkins؛ ديفيد كولنز وباري نيلبوف من جامعة يل؛ إدواردو بالارين من آي-إي-إس-إي IESE؛ دينيس ياو من وارتون؛ ورومان كاساديسوس-ماسانيل، جيوفاني غافيتي، تارون خانا، جان ريفكن، ويوشا سالين من كلية إدارة الأعمال في هارفرد.

قدّمت مرغوري ويليامز، مديرة تحرير مطبوعة كلية إدارة الأعمال في هارفرد، دعماً حماسياً لهذا المشروع منذ البداية، ونحن ممتنان لتشجيعها عندما لم يكن إستراتيجية الجودو سوى فكرة. نودّ أيضاً أن نشكر محررينا، هوليز هيمبوتش، لندسي وايتمان، وأماندا غاردنر، الذين أرشدونا بنجاح عبر عملية التحرير، إضافة إلى ثلاثة مدققين آخرين من إتش-ب-إس HBS لأفكارهم العديدة لتطوير هذا الكتاب.

نودّ أن ننوه بالدعم المادي الذي تلقيناه من قسم الأبحاث في كلية إدارة الأعمال في هارفرد وخاصة العميد كيم كلارك ومدير البحث مايكل يوشينو. تطلّب الكتاب إجراء مقابلات شاملة، على الساحل الغربي وفي اليابان، وهو أمر لم يكن ممكناً دون دعم الكلية.

أخيراً، نودّ شكر كاثي-جين غوستافسن، مساعدة ديفيد يوفي أثناء معظم الأعوام الستة عشر الأخيرة، لمساعدتها فيما يتعلق بالاتصالات، الحصول على التراخيص الضرورية، وإبقاء المشروع تحت السيطرة. دون مساعدتها، كان إنجاز هذا الكتاب مهمة أصعب كثيراً.

1

مدخل إلى

إستراتيجية الجودو

يعتمد [الجودو] لتحقيق النجاح على المهارة في استعمال وزن وقوة الخصم ضده، ومن ثم يسمح لشخص ضعيف أو خفيف الوزن بالتغلب على خصم متفوق جسدياً.

- موسوعة كولومبيا، النسخة السادسة

في ربيع 1994، افتتحت شركة مغمورة تدعى موزاييك للاتصالات Mosaic Communications أبوابها في ماونتن فيو، كاليفورنية. بعد ستة شهور، كانت الشركة الناشئة قد أصبحت نيتسكيب للاتصالات، إحدى أقوى الشركات في عالم التقانة العالية. هيمن منتج نيتسكيب الرائد، متصفح الإنترنت نافيغيتر Navigator، على سوقه منذ اليوم الأول لطرحه. أصبح العضو المؤسس مارك أندريسن أول مشاهير العالم الافتراضي الذي يظهر في بيبل People إضافة إلى تايم Time. وفي آب 1995، بعد ستة عشر شهراً صعبة من تأسيسها، قدمت نيتسكيب أول مزوّد خدمة إنترنت خاصاً بها.

لكن نجم نيتسكيب هوى بالسرعة نفسها التي كان قد ارتفع بها. في 7 كانون الأول 1995 -ذكرى الهجوم على بيرل هاربر، كما سيتذكر أشخاص مهتمون بالتاريخ مباشرة- أعلنت مايكروسوفت حرباً تهدف إلى إعادة نيتسكيب إلى «نقطة الصفر»، بكلمات جون دوير، أحد داعمي نيتسكيب الأصليين وعضو مجلس إدارتها. نتيجة هجوم لا هوادة فيه، بدأت حصة نافيغيتر في السوق تتراجع بشكل لا يمكن عكسه، في حين دفعت مخاوف بشأن قدرة نيتسكيب على التنافس مع مايكروسوفت سعر سهم الشركة إلى الأرض. بحلول نهاية العقد، كانت مايكروسوفت ملكة عمل متصفحات الإنترنت، ولم تنجو نيتسكيب سوى كقسم من أمريكة-أونلاين AOL. أثناء ذلك، أصبحت «نيتسكيب»، في كل قطاعات الاقتصاد الجديد، شركة يُضرب بها المثل.

قبل عامين من ولادة نيتسكيب، أنشأت شركة أخرى عملاً على بعد بضعة أميال من الطريق الرئيس في لوس ألتوس، كاليفورنية. بعد مراوحة في المكان استمرت بضعة أعوام، قدمت بالم كمبيوتنغ بايلوت Pilot، مفكرة إلكترونية محمولة، في نيسان 1996. كان عمالقة الحوسبة والإلكترونيات الاستهلاكية، بمن فيهم آبل Apple، مايكروسوفت، هيولت-باكارد Hewlett-Packard، وشارب Sharp، يخوضون آنذاك صراعاً من أجل السيطرة على ذلك القطاع من السوق، وكان يمكن لأي منهم أن يسحق بالم. لهذا حبس مؤسسا الشركة، جيف هوكنز ودونا دوبنسكي، أنفاسهما في الشهور التي تلت إطلاق بايلوت.

بحلول نهاية 1996، كان واضحاً أن بالم قد ابتكرت نجماً. مثل نافيغيتر من نيتسكيب، هيمن بايلوت على سوقه أثناء عام. لكن بعكس نيتسكيب،

ازدادت بالم قوة بمرور الوقت. بالرغم من جهود مايكروسوفت المتكررة للسيطرة على السوق، بقيت حصة بالم فيها قريبة من 70% بعد أربعة أعوام، وكانت القيمة التجارية للشركة 53 مليار دولار في اليوم الأول لطرح أسهمها على الاكتتاب العام في آذار 2000. بعد ثمانية أعوام من ولادتها، لم تكن بالم موجودة ومنافسة فقط، وإنما -اقتباساً لكلمات آبل- «رائعة بشكل جنوني» أيضاً.

لماذا نجحت بالم في حين فشلت نيتسكيب؟ ما الذي يميّز رجال الأعمال الذين يؤسسون شركات ناجحة عن أولئك الذين يسقطون على قارعة الطريق بالرغم من البداية التي تبشر بالنجاح؟ ما هي الإستراتيجيات التي تحمل بشائر النجاح لشركات تواجه خصوماً أقوياء، وما هي التي ستقود على الأرجح إلى الفشل؟ هذه أسئلة تواجهها كل الشركات الطموحة في نهاية المطاف.

تصبح قصص مثل تلك الخاصة بنيتسكيب وبالم، حيث تواجه شركة صغيرة ناشئة إحدى الشركات الكبرى في العالم، عن التنافس مع خصوم أقوى موضع تمحيص شديد. بأي حال، ربما تجد حتى شركات كبيرة نفسها في أوضاع مشابهة إذا توسعت إلى ما وراء قواعدها. يمكن أن يجد المنافس المتمرّس نفسه في وضع سيئ للغاية عندما يحاول دخول سوق تسيطر عليه شركة قوية.

لهذا، ما هي الإستراتيجية المفيدة على الأرجح عندما لا يكون الحجم أو القوة إلى جانبك؟ سواء كانت شركتك كبيرة أو صغيرة، الجواب ليس مواجهة القوة بالقوة، كما اختارت نيتسكيب أن تفعل. بدلاً من ذلك، ادرس المنافسين

بعناية، تفادى المعارك المباشرة، كما فعلت بالم، وحوّل قوة خصومك لمصلحتك. هذا هو الدرس الذي يمكن تعلّمه من إستراتيجية الجودو.

ما هي إستراتيجية الجودو؟

إستراتيجية الجودو مفهوم متعدد المستويات. عند المستوى الأساسي، تعمل كاستعارة تستحضر صوراً قوية بشأن طرق المنافسة والفوز. من الواضح أنَّ لكل الاستعارات حدوداً، وستكون التشبيهات أحياناً غير مكتملة. لكن ينبغي أن تساعدك استعارة الجودو على إتقان ذهنية إستراتيجية الجودو. إذا حافظت على صورة منافسة الجودو في ذهنك، سيكون أسهل عليك تخيّل الحركات التي تجعل التغلب على خصم أقوى ممكناً.

لمساعدتك بأن تصبح إستراتيجي جودو، نستكشف ثلاثة مبادئ ينبغي أن تشكّل تفكيرك: الحركة، التوازن، وتعزيز الفاعلية. يقدم كل مبدأ جزءاً مختلفاً من أحجية الإستراتيجية. تعمل الحركة على الإخلال بتوازن خصومك وتحييد الأفضلية التي يتمتعون بها في البداية. يساعدك التوازن في الاشتباك مع خصم والنجاة من هجوم. ويمكن أن لتعزيز فاعليتك أن يطرح خصومك أرضاً. لدى استعمالها معاً، ستساعدك هذه المبادئ الثلاثة في إلحاق الهزيمة بمنافسين من أي حجم.

لجعل تلك المبادئ أكثر واقعية، نقدّم أدوات تكتيكات الجودو، موضحة بأمثلة مأخوذة من طيف واسع من الشركات. ربما تبدو بعض تلك التكتيكات غير مهمة عند النظر إلى كلٍ منها على انفراد. لكن حركة صغيرة هنا وحركة بسيطة هناك يمكن أن تُضعف خصمك وتجعل الفوز في متناول يديك. سيساعدك تحليل السجلات التاريخية لشركات ناجحة

على فهم طريقة عمل أجزاء إستراتيجية الجودو معاً و، كما نأمل، جعلك تطوّر تكتيكات جودو خاصة بك.

إستراتيجية الجودو ليست صيغة ثابتة ينبغي التقيد بها خطوة خطوة. في عالم الأعمال، كما هي الحال في الجودو، يظهر منافسون من كل الأشكال والأحجام، وسيتطلب كل تحدٍ مزيجاً فريداً من التقنيات. نتيجة لذلك، لا يمكننا توقع ما ينجم عن تطبيق إستراتيجية الجودو في شركتك بالضبط. يقع ذلك الجزء على عاتقك. لكن هذا الكتاب مصمم لتسهيل تلك المهمة عليك بتقديم ذهنية جديدة، استيعاب كبير لمبادئ إستراتيجية الجودو الأساسية، وأدوات للتكتيكات والتقنيات. فكّر بالأمر كأداة ميدانية يمكنك استعمالها في حملة الجودو الآتية.

إستراتيجية الجودو هي:

- ذهنية عدم مواجهة القوة بالقوة.
- ثلاثة مبادئ للمنافسة: الحركة، التوازن، وتعزيز الفاعلية.
- أدوات للتكتيكات والتقنيات.

من ينبغي أن يستعمل إستراتيجية الجودو؟

إستراتيجية الجودو خيار طبيعي للشركات الصغيرة لأنها تعطي أهمية للمهارة على الحجم والقوة. بإتقان الحركة، التوازن، وتعزيز الفاعلية، يمكن لمن تضع إستراتيجية الجودو أن تزيد قوتها إلى أقصى حدٍ ممكن ومنع خصمٍ في الوقت نفسه الاستفادة من كامل قوته. يعرف جودوكا، أو

معلّم الجودو، أن القوة تصبح مهمة فقط عند استعمالها – وأنه باستعمال التقنية المناسبة، يمكن حتى لطفل إلقاء منافس قوي أرضاً.

لكن إستراتيجية الجودو ليست للصغير فقط. يمكن أن تشكّل شركات كبيرة منافسة خطيرة بشكل خاص بجمع المهارة المتفوقة لإستراتيجية الجودو مع الأفضليتين الطبيعيتين للقوة والحجم. القوة وحدها لا تعني الكثير في الجودو، لكن في مواجهة بين متنافسين يتمتعان بالمهارة والخبرة نفسها، يتغلب الحجم والقوة عادة، كما أقرّت مؤسسة الجودو مرغمة في 1961. تقليدياً، يتنافس أبطال الجودو ضد كل الوافدين الجدد. يظن المعلّمون الأكثر خبرة أن المهارة تتفوق أخيراً على القوة والوزن. في ذلك العام، بأي حال، تغلب أنطونيوس غيزنك، المواطن الهولندي الذي يبلغ طوله 6.6 قدم (× 0.304 = 2 م) ووزنه 253 رطلاً (إنكليزياً × 0.453 = 114.6 كغ)، على ثلاثة أبطال جودو يابانيين ليفوز ببطولة العالم. منذ ذلك الوقت، تُقام منافسات الجودو وفقاً لفئات الوزن، باستثناء «بطولات جودو عموم اليابان»، حيث يستمر المتنافسون في مواجهة بعضهم بغض النظر عن الحجم أو الوزن.

استعمل إستراتيجية الجودو إذا:

- كنت لاعباً صغيراً تواجه منافسين أكثر قوة (ديفيد ضد جالوت [عملاق]).
- كنت لاعباً ضخماً تنتقل إلى مناطق فيها خصوم أقوياء راسخو الجذور.

- لديك القدرات (السرعة، الرشاقة، والإبداع) لتتفوق على خصومك، بغض النظر عن توازن القوى القائم.

متى ينبغي استعمال إستراتيجية الجودو؟

إضافة إلى التخفيف من دور القوة القاسية، ترفع إستراتيجية الجودو من قيمة قدرات مثل السرعة، المرونة، والابتكار. نظراً للمكانة البارزة التي كانت تلك المهارات قد احتلتها في الاقتصاد الجديد، ينبغي ألا يكون مفاجئاً أن تعثر في الصفحات التالية على الكثير من أسماء شركات الإنترنت والتقانة العالية. لكن قيمة إستراتيجية الجودو ليست محصورة بحقب التحوّل التكنولوجي، كما توضح أمثلتنا من الاقتصاد القديم. على الرغم من أن إستراتيجية الجودو لها وقع خاص بحقب التغير السريع، يمكن أن تكون فعّالة للغاية أيضاً في صناعات متطورة. في تلك القطاعات، غالباً ما يكون اللاعبون المهيمنون عمالقة بطيئي الحركة – أهدافاً مثالية لإستراتيجيي الجودو الرشيقين.

يمكن أن تساعدك إستراتيجية الجودو في تحقيق الفوز كلما واجهت منافسة قوية وبدا أن إستراتيجية الهجوم المباشر ستفشل على الأرجح. لكن إستراتيجية الجودو لا تقدم حلولاً لكل مشكلة إستراتيجية. لا تقول لك، مثلاً، كيف تدير علاقات العملاء، زيادة كفاية سلسلة إمدادك، أو بناء شراكات ناجحة – أمور حاسمة ينبغي بكل مدير التفكير بها. بدلاً من ذلك، ينصبُّ تركيزنا على تحديد مبادئ لمنافسة إستراتيجية، عادة في مواقع حيث تكون خسارة لاعب ربحاً للاعب لآخر.

استعمل إستراتيجية الجودو عندما:

- يكون التعامل مع المنافسة إحدى أولوياتك الإستراتيجية الأكثر أهمية.
- يكون لدى المنافسين أفضلية القوة والحجم.
- يكون من غير المرجح أن تفوز في منافسة مباشرة.

أصول إستراتيجية الجودو

جذور إستراتيجية الجود مغروسة في «اقتصاد الجودو»، وهو تعبير استنبطه عالما الاقتصاد جوديث غيلمان وستيفن سالوب لوصف إستراتيجية بسيطة للدخول إلى سوق يهيمن عليه خصم ضخم[1].

اقتصاد الجودو: مثال بسيط

يقدم النموذج الأساسي عدّة افتراضات مهمة: الشركة تواجه منافساً واحداً، ليس لدى المنافس أفضلية فيما يتعلق بالتكلفة، وينبغي أن تقدم الشركة لكل العملاء السعر نفسه (أي، اختلاف السعر مستحيل). بناءً على تلك الافتراضات الثلاثة، يعمل المنطق على الشكل الآتي: افترض أن الشركة تقدم لعشرة عملاء أدواتٍ بقيمة 50 دولاراً. إذا عرضت تزويد السوق كله بسعر 40 دولاراً، ستكون الشركة مرغمة على البيع بالسعر نفسه أو خسارة كل مبيعاتها. بالعكس، إذا لم تكن تستطيع بيع سوى عميل واحد فقط، سيجد المنافس أن من الأفضل له التأقلم مع دخولك إلى السوق بالالتزام بسعره الأصلي والبيع للتسعة الباقين.

مثل معظم المقالات الصحفية، هذه الورقة مليئة بافتراضات، أمثلة، وحسابات. لكن خلف المعادلات تكمن فكرة بسيطة: إذا قمت بشن هجوم واسع النطاق على منافس أقوى منك، ربما يقوم خصمك بشن هجوم مضاد عليك -لنقل، بخفض الأسعار- وسيفوز بالتأكيد. بأي حال، يمكنك تفادي هذه النتيجة بأن ترضى بحصة صغيرة من السوق. في هذه الحالة، سيدفع الاهتمام بالذات المنافس إلى التكيّف مع ذلك، بدلاً من شن هجوم معاكس يمكن أن يُفسد السوق كله. دعا غيلمان وسالوب إستراتيجية دخول السوق تلك بـ«اقتصاد الجودو» لأنها تعرض كيف يمكن لشركة صغيرة الاستفادة من حجم خصم أكبر منها لمصلحتها. بالتخفيف من الخطر الذي تمثّله، يُغري المهاجم منافسه ليسمح له بدخول السوق، بدلاً من محاربته.

الفكرة خلف اقتصاد الجودو -تحويل حجم خصمك إلى عائق- مغرية بشكل بديهي. لكن لاقتصاد الجودو قيوده المهمة أيضاً. أولاً، تطبيقه صعب جداً. قول إنك لن تهدد منافسين أكبر حجماً شيء، وإقناع هؤلاء المنافسين أنك تعني ما تقول شيء آخر تماماً. إضافة إلى ذلك، لا يبدو اقتصاد الجودو واعداً كما ينبغي عندما تتغير افتراضات النموذج الأصلي. إذا كان اللاعب، مثلاً، يواجه ليس منافساً واحداً فقط، وإنما صفاً طويلاً من المنافسين المحتملين، سيقوم على الأرجح بقتال كل من يدخل إلى الحلبة. بهذه الطريقة، يمكن أن يكسب سمعة بأنه قاسٍ ويمنع لاعبين آخرين من الهجوم عليه. لكن أكبر نقاط ضعف اقتصاد الجودو هو أن توقعاته منخفضة جداً. ربما يسمح لك اقتصاد الجودو بالاستمرار في العمل، لكن فقط بتكلفة البقاء صغيراً. فيما يخص معظم المديرين

والشركات، هذا ليس كافياً. لا ترغب بأن تبقى متوارياً خارج الملعب، بل تريد الدخول إلى هناك والفوز.

يمكن للفوز، بالطبع، أن يأخذ أشكالاً متعددة، بناءً على آليات المنافسة في عملك. إذا كنت في مجال يسيطر فيه الفائز على كل الصناعة، فإن الفوز يعني الوصول إلى القمة. إذا كان قطاعك يتحمل وجود عدة لاعبين أقوياء، هذا يعني أن تصبح أحد «الثلاثة الكبار». في بيئات أشد قسوة، قد يأخذ الفوز شكلاً أكثر محدودية: إنشاء عمل مربح في سوق تفشل به الأغلبية العظمى من المتنافسين. في هذه الحالة الأخيرة، قد تصبح إستراتيجية الجودو مفيدة، لكن إذا كان طموحك كبيراً لن تنفعك كثيراً.

تبدأ إستراتيجية الجودو من حيث ينتهي اقتصاد الجودو وتقدّم مجموعة من الأدوات التي تسمح لك بما هو أكثر من مجرد الاستمرار في العمل - تعلّمك كيف تزدهر وتنمو. هدف إستراتيجية الجودو ليس الحصول على موطئ قدم في السوق فقط، وإنما الوصول إلى موقع مزدهر تجني منه الشركة أرباحاً أيضاً. يصف خبير الإدارة بيتر دروكر مبدأً يدعوه «جودو الأعمال» بتعبيرات مشابهة. كتب: «يهدف جودو الأعمال أولاً إلى تأمين موطئ قدم على الشاطئ، وهو موقع إما لا يدافع عنه القادة الموجودون عليها أبداً أو يفعلون ذلك دون حماس. حالما يتم تأمين موطئ القدم ذاك، أي، حالما يكون لدى الوافدين الجدد سوق كافٍ وتدفق عائدات كافٍ، ينتقلون إلى باقي «الشاطئ» وأخيراً إلى «الجزيرة» كلها»[2].

حدّد دروكر المشكلة الأساسية: كيف يمكنك الانتقال إلى ما هو أبعد من موطئ القدم بعد أن يتنبه المنافسون إلى هجومك؟ تقدم إستراتيجية

الجودو الأفكار والتقنيات التي تجعل إلحاق الهزيمة بخصوم أكبر وأقوى أمراً ممكناً. بالذهاب إلى ما هو أبعد من اقتصاد الجودو، تعود إستراتيجية الجودو إلى المصدر الأصلي للإلهام - عودة إلى المبادئ التي كان أبطال الجودو يتعلمونها منذ أكثر من مئة عام.

مدخل إلى الجودو

تعود جذور الجودو إلى جوجيتسو، وهو فن قتالي كان يمارسه الساموراي في اليابان الإقطاعية. كان جوجيتسو نظاماً للقتال يتضمن الثبات في المكان، الطعن، والضرب بالسيف، إضافة إلى حركات رائعة مرادفة للجودو اليوم. إلى جانب الرماية (بالسهام)، استعمال السيف، والقتال بالرماح، كانت جوجيتسو تشكل جزءاً أساسياً من تدريب المحارب. كان القتال مميتاً أحياناً، على الرغم من أن الخصوم لم يكونوا مسلحين عادة. حتى عند ذلك، وبالرغم من قسوتها، كانت جوجيتسو تركز على التوازن والمرونة أكثر من القوة المحضة.

من الجوجيتسو إلى الجودو

بدأ معلّمو الفنون القتالية يضعون شكلاً معيناً للجوجيستو في بداية حقبة توكوغاوا (1603-1867)، وأقاموا مدارس متخصصة بتقنيات مختلفة. بأي حال، استمر الأمر على حاله حتى نهاية القرن التاسع عشر عندما انبثق الجودو من الجوجيتسو. كان مبتكر الجودو جيغورو كانو، معلّماً وموظفاً مدنياً تحوّل إلى الفنون القتالية في أيام دراسته بعد معاناته على أيدي أشقياء من تلاميذ المدارس. تدرّب كانو على الجوجيتسو على

أيدي عدد من المعلمين قبل تأسيس أول أكاديمية للجودو، كودوكان، على أرض معبد طوكيو في أيار 1882[3]. يسرد كانو قصته قائلاً:

في شبابي، درست الجوجيتسو على أيدي عدد من المعلّمين البارزين. كانت معرفتهم الواسعة، ثمرة سنوات من البحث الجاد والخبرة الغنية، ذات قيمة كبيرة لي. في ذلك الوقت، كان كل رجل يقدّم فنه كمجموعة من التقنيات. لم يكن أحدهم يدرك المبدأ الأساسي خلف الجوجيتسو. عندما واجهت اختلافات في تعليم التقنيات، غالباً ما كنت أجد نفسي ضائعاً في تحديد أيها الصحيح. قادني ذلك إلى البحث عن المبدأ الأساسي للجوجيستو، والذي ينطبق عندما يضرب المرء خصماً وكذلك عندما يطرحه أرضاً. بعد دراسة مستفيضة للموضوع، ميّزت مبدأً عاماً: الاستفادة إلى أقصى حدٍ من الطاقة الذهنية والجسدية. مع إبقاء هذا المبدأ في الذهن، أعدت النظر مجدداً في كل أساليب الهجوم والدفاع التي كنت قد تعلّمتها، وحافظت فقط على تلك التي تنسجم مع المبدأ... الرياضة التي نجمت عن تلك التقنية، التي أسميتها جودو لتمييزها عن سابقتها، هي ما أعلّمه في كودوكان[4].

سرعان ما بدأ طلاب كانو يتغلبون على خصوم من مدارس منافسة في المسابقات. مُعجبة بنجاحهم، وظّفت شرطة طوكيو العاصمة خريجي كودوكان لتدريب قواتها، وحذت الأكاديمية البحرية حذوها بعد ذلك.

أخيراً، بدأت سمعة الجودو بالانتشار خارج اليابان. في بداية القرن العشرين، أرسل كانو واحداً من أفضل تلاميذه إلى الولايات المتحدة حيث درّب ثيودور روزفلت على هذه الرياضة. (من الواضح أن ذلك الشرف

لم يكن دون مخاطر. وفقاً لإحدى الوثائق التاريخية، كان روزفلت «ثقيلاً جداً ونافد الصبر، وقد تسبب ذلك للمعلّم المسكين بالعديد من الكدمات والكثير من القلق، وآلام مبرّحة... ليتفادى إيذاء رئيس الولايات المتحدة الأمريكية»)[5]. سافر تابعون آخرون حول العالم، ونقلوا الجودو إلى أمريكة اللاتينية وأوروبة والهند ونيبال وأفغانستان وإيران، ومصر.

معنى الجودو

جوهر الجودو متضمن في اسمه. المقطع الأول -جو- يعني إفساح المجال؛ والثاني -دو- يعني مبدأ أو طريقة. غالباً ما يتم شرح معنى الجودو بأنه طريق اللين، لكن هذا ربما يكون خادعاً. رحلة واحدة إلى البساط كافية لإقناع معظم الناس أن الجودو يعني أشياء عديدة، ليس اللطف من بينها. يقدم كانو تعريفاً أفضل في كتاب نشره للجمهور الغربي في 1937. الجودو، كما بيّن، يعني «إفساح المجال في البداية من أجل تحقيق النصر في النهاية»[6]. كان كانو يحب توضيح هذا المبدأ بمثال بسيط:

> لنقل إن رجلاً يقف أمامي قوته عشرة، وأن قوتي هي سبعة فقط. إذا دفعني بأقوى ما يستطيع، أنا واثق أنني سأتراجع إلى الخلف أو أقع أرضاً، حتى إذا قاومت بكل ما أوتيت من قوة. لكن بدلاً من مقاومته، إذا أفسحت مجالاً للمدى الذي يدفعني إليه، تراجعت إلى الخلف وحافظت على توازني، سيفقد خصمي توازنه. ضعيفاً في موقعه الصعب، لن يكون قادراً على استعمال كل قوته. ستنخفض إلى ثلاثة. لأنني أحافظ على توازني، تبقى قوتي سبعة. آنذاك أُصبح أقوى من خصمي ويمكنني التغلب عليه باستعمال نصف قوتي فقط[7].

أوضح كانو أن للقوة دوراً في الجودو، كما هي الحال في أي رياضة. لكن بشكل أساسي، مباراة جودو هي تنافس في المهارة، وليس القوة. يسعى بطل الجودو إلى التقليل من مقدار القوة التي يحتاج إلى استعمالها. تتعارض فكرة الاستفادة من كل عضلة في محاولة مستميتة لطرح شخص أرضاً تماماً مع روح هذه الرياضة. ليس مفاجئاً أن يشتكي معلّمو الجودو أن تعليم الطلاب الذين يتمتعون بشكل طبيعي قوة أكبر أصعب.

تقنيات الجودو

كيف، إذاً، يمكنك التغلب على خصم في موقف من النوع الذي وصفه كانو؟ اسحبه نحوك، اضرب القدم التي يرتكز عليها من تحته بفخذك، وألقِ به أرضاً. ضع ذراعك حول عنقه، ادفع بظهرك نحو صدره، وارمِ به من فوق ردفك. أو عندما يدفعك إلى الخلف، اسحبه ليقف على أصابع أقدامه، اجلس القرفصاء وإحدى قدميك في بطنه، وارمِ به من فوق رأسك. أثناء حياة كانو، صنّفت مدرسة كودوكان أربعين رمية مختلفة مثل تلك. منذ وفاة كانو، تم إضافة خمس وعشرين رمية إلى القائمة الرسمية.

فيما يتعلق بالمتفرجين، على الأقل، رميات الجودو المميزة هي الجزء الأكثر إثارة في هذه الرياضة، ومنها تأتي استعارة إستراتيجية الجودو. لكن إضافة إلى الرميات (ناجي-وازا)، يتضمن الجودو أيضاً التماسك بالأيدي (كاتامي-وازا) وتقنيات الضرب (أتامي-وازا). يتضمن التماسك بالأيدي السيطرة، أو التثبيت، إضافة إلى الإمساك بالرقبة والشد المصممة لإرغام خصم على الإذعان للهزيمة. في الضرب والهجوم،

يستعمل المنافس يديه وقدميه ومرفقيه وركبتيه لإضعاف خصمه بالهجوم على نقاط حسّاسة. تهدف تلك التقنيات، التي يمكن أن تتضمن استعمال أسلحة، إلى تحقيق الفوز بالتسبب بألم أو حتى الوفاة. (نظراً لخطورتها، لا يتم التدرب على تلك المهارات سوى في تمارين مخصصة لذلك وبأسلوب محدد سلفاً).

طريقة الفوز في الجودو

لتحقيق الفوز في الجودو، ينبغي أن تتقن ثلاث مهارات أساسية. الأولى استعمال الحركة لإضعاف موقف خصمك بالإخلال بتوازنه. الثانية المحافظة على توازنك عندما تتلقى هجمات. الثالثة استغلال فاعليتك لزيادة قوتك. كتب أحد خبراء الجودو الأوائل: «قبل أن يتم طرح خصم أرضاً ينبغي أن تكون هناك حركة. عبر الحركة يتم دفع الخصم إلى وضع غير متوازن. ثم يتم طرحه أرضاً إما بإحدى أشكال الرفع والرمي أو بإيقاف أو شد جزء من جسده أو أحد أطرافه»[8].

يستعمل جودوكا ناجح الحركة للمناورة والوصول إلى موقع يمكنه تطبيق أفضل تقنياته منه ومنع خصمه من تحقيق الهدف نفسه. يعتمد معظم الأبطال على عدد صغير من التقنيات المفضلة لديهم، التي يستعملونها مراراً وتكراراً. من ثَمّ، من أجل التغلب على معلّم، ينبغي أن تُخرجه من لعبته. إذا كانت حركات القدمين اختصاصه، اقترب منه حتى لا يبق لديه مساحة يتحرك فيها. إذا كان قوياً في رميات الكتفين، حافظ على مسافة آمنة بينك وبينه. إذا كان رائعاً في الرمي لكنه

ضعيف على الأرض، اجعله يستلقي على البساط بأسرع ما تستطيع. حافظ دائماً على المبادرة وانتقل بسرعة وسلاسة من تقنية إلى تالية، من هجوم إلى آخر.

هدف الحركة هو إضعاف موقف الخصم، الإخلال بتوازنه وتعطيل الميزة التي يتفوق بها. في الوقت نفسه، بالطبع، يحاول الخصم فعل الشيء نفسه لك. كيف ينبغي أن تتصرف؟ هناك قاعدة بسيطة في الجودو: ادفع عندما تُسحب، اسحب عندما تُدفع. نزال خصم مثل الاستناد إلى باب. إذا انفتح فجأة، ستجد نفسك ملقى على الأرض. لكن بالتحرك مع اتجاه حركة خصمك، يمكن أن تبقى مسيطراً على الوضع. بدلاً من دفعه بالمثل، اسحبه إليك ووجّه عزمه بالطريقة التي تريد أنت توجيهه بها. يصح المبدأ نفسه إذا فشلت حركتك وفقدت توازنك. قم بحماية جسدك، لكن لا تقاوم السقوط. أول ما يتعلمه جودوكا طموح هو يوكيمي، تقنية السقوط بأمان حتى يستطيع العودة إلى القتال.

بعد أن تكون قد اتخذت موقعك، قمت بإضعاف توازن خصمك والحفاظ على توازنك، كيف يمكنك تنفيذ الرمية؟ تؤدي الفاعلية في ذلك دوراً كبيراً. دون فاعلية، سيتطلب طرح خصمك أرضاً قوة هائلة. تخيل رفع شخص يزن 200 رطل وطرحه أرضاً. لكن بتحويل جسدك إلى نقطة ارتكاز، يمكنك تحقيق الهدف نفسه في مباراة جودو بسهولة نسبية. إذا وجدت أن تصديق ذلك أمر صعب، اذهب إلى أي ملعب وشاهد طفلة في الرابعة من عمرها تدفع أرجوحة يجلس فيها شقيقها الأكبر في الهواء.

من الجودو إلى إستراتيجية الجودو

بمزج مفاهيم اقتصاد الجودو مع مبادئ من ممارسة الجودو، يمكننا تحويل هذه الأفكار إلى أدوات إستراتيجية يمكن أن تساعدك في بناء أفضلية تنافسية، مقارعة شركات أكبر أو أقوى، وحماية نفسك من الهجمات. الدروس المستقاة من هذه العملية ليست دائماً جديدة تماماً. سيلاحظ من يقرأ بعناية أن إستراتيجية الجودو تجمع عناصر من أعمال أساتذة مثل مايكل بورتر، بانكاج غيماوات، آدم براندنبورغر، باري نيلبوف، وكلاي كريستنسن. (كنا قد حاولنا الإقرار بتلك التأثيرات أو أوجه التشابه في مراحل مختلفة دون تحميل النص أكثر مما يحتمل). لكن إستراتيجية الجودو تدمج تلك الأفكار في إطار عمل واحد، تحفّزها حتمية تفادي النزاع المباشر، وتضيف مفاهيم فريدة بناءً على استعارة مأخوذة من منافسة الجودو.

المبدأ الأول: الحركة

يمكن أن تضعك الحركة في أفضل موقع ممكن استعداداً للمعارك التي ستواجهها. بالاستفادة إلى أقصى حد من رشاقتك وسرعتك، يمكنك الحد من قدرة خصم أقوى منك على المنافسة بالاستفادة من الحجم والقوة والسيطرة على الموقف في المراحل المبكرة من الجولة.

في الفصل 2، نعرّف ثلاث تقنيات تجسّد سمات مختلفة من مبدأ الحركة:

- لا تشجع على مهاجمتك (بمعنى آخر، «خدعة الجرو»).
- حدّد حيّز المنافسة.

• تابع العمل بسرعة.

هدف التقنية الأولى توسيع نافذة فرصك بتأخير أو تفادي هجوم المنافس. استعمل ريتشارد فيربانك ونايجل موريس، مثلاً، «خدعة الجرو» لتحويل كابيتال ون Capital One إلى واحدة من أكبر عشر شركات إصدار بطاقات ائتمان في الولايات المتحدة. بعدم لفت انتباه الشركات الكبرى في هذا المجال، استطاعا بناء شركة قوية، مربحة قبل أن يدرك منافسوهما أن مركز قوة جديداً قد انبثق من حيث لا يعلمون. على العكس، كانت بعض الشركات الأخرى التي نستعرضها، مثل إنتيوت Intuit وجونيبر للشبكات، أقل نجاحاً في تفادي لفت الأنظار إليها. بأي حال، نجحا بالسيطرة على سوقهما بإبعاد المنافسين عن «لعبتهما» والاستفادة من الأفضلية التي حققاها بمواصلة العمل بسرعة كبيرة.

عندما تتحرك، تعمل على إضعاف رغبة أو قدرة خصمك على القيام بحركة قاتلة. لكن نجاحك في نهاية المطاف، إن لم يكن له أثر آخر، سيثير انتباه المنافسين ويعلّمهم اللعب وفقاً للقواعد الجديدة. تسعى الحركة لتأخير المواجهة؛ لكن في كل الحالات تقريباً، سيحل يوم تصفية الحساب في نهاية المطاف. تلك هي المرحلة التي يظهر فيها التوازن في الصورة.

المبدأ الثاني: التوازن

يخدم التوازن أهداف كل من الهجوم والدفاع، وغالباً في الوقت نفسه. الحفاظ على التوازن أمر أساسي لتفادي الهزيمة. لكن في إستراتيجية الجودو، التوازن يعني أكثر من مجرد البقاء واقفاً على قدميك. بإتقان مبدأ التوازن، تتعلم أيضاً تفادي هجوم خصمك وشن هجومك الخاص.

في الفصل 3، نصف ثلاث تقنيات يمكن أن تساعدك في تحقيق التوازن في إستراتيجيتك:

- أمسك بخصمك بإحكام.
- تفادى ضربة-بضربة.
- ادفع عندما يتم سحبك.

الهدف المشترك خلف كل التقنيات الثلاث هي الاشتباك مع منافسك دون أن يتحول ذلك إلى اختبار للقوة. عندما تمسك خصمك بإحكام، مثلاً، تسعى لدفعه إلى موقع يكون فيه أقل تهديداً لك قبل أن يقوم بمهاجمتك. لكن إذا فشل هذا الجهد أو كان متأخراً جداً، ينبغي أن تقاوم إغراء الرد على كل حركة يقوم بها خصمك، والحفاظ على قوتك بدلاً من ذلك. بقيادة الرئيسة التنفيذية ميغ وايتمان، استعملت إي-باي eBay كلتا التقنيتين لتثبيت دعائم موقعها الرائد في سوق المزادات الإلكترونية من مستهلك-إلى-مستهلك. عزّزت إي-باي موقعها بإشراك منافس محتمل هو أمريكة-أونلاين في نجاحها. إضافة إلى ذلك، حافظت الشركة على توازنها بمواجهة هجمات متكررة من منافسين مثل ياهو! Yahoo! وأمازون Amazon بتفادي الإتيان بردود أفعال انعكاسية على تحدّيات تنافسية.

بأي حال، يكمن جوهر التوازن في تعلم تلقي ومواجهة هجمات المنافسين. عندما لا تستطيع تجنّب أو مقاومة ضربة قادمة، قم بإعادة توجيه قوتها. استطاعت درايبرز Drypers، مثلاً، التغلب على جهود بروكتر وغامبل Procter & Gamble لإخراجها من سوق الحفاضات الجاهزة

للاستعمال بإتقان هذه التقنية. غير قادرة على القيام بحملة ترويجية مماثلة لما قامت به بروكتر وغامبل، التي أغرقت تكساس بالقسائم، قبلت درايبرز قسائم منافستها. كلما كانت بروكتر وغامبل توزّع قسائم أكثر، كانت درايبرز تبيع حفاضات أكثر.

عند دمجهما، تمنحك الحركة والتوازن أفضل فرصة ممكنة لتحويل هجوم بعيداً عنك أو النجاة منه. بتفادي مواجهة مباشرة مع قوة أكبر، يمكنك مواصلة القتال ضد خصم أكبر حجماً بعدّة مرات. وبالرغم من ذلك، إن لم تكن تعمل في سوق يتمتع فيه من يُقدم على الخطوة الأولى بأفضلية حاسمة، لا يبدو مرجحاً أن يمنحك هذان المبدآن وحدهما الفوز. لتحقيق نصر على المدى الطويل، تحتاج عادة إلى أخذ خصمك إلى البساط، ويعني ذلك التمتع بنوع من الفاعلية التي يمكنك الاستفادة منها.

المبدأ الثالث: الفاعلية

يكمن جوهر الفاعلية في تحديد الأشياء التي يحافظ عليها خصمك بقوة وإرغامه على الاختيار بين تدمير تلك الأصول والاستجابة لهجومك. ستجد معظم الشركات السبيل الأول غير معقول، ولن يقر حتى الأكثر مرونة إستراتيجياً منها بالهزيمة سوى بعد تأخير مؤلم ومكلف. بهذه الطريقة، يمكنك تحويل قوة خصمك ضده، استعمال حجمه وقوته لطرحه أرضاً.

في الفصل 4، نحلل ثلاث تقنيات ستساعدك في العثور على نقاط الضعف المتوارية خلف قوة خصمك:

- الاستفادة من أصول الخصم.
- الاستفادة من شركاء خصم.
- الاستفادة من منافسي خصم.

يمكن أن تساعدك أي من تلك التقنيات في تحويل قوة خصم إلى ضعف. أصبحت فريسيرف Freeserve، مثلاً، مزوّد خدمة الإنترنت الأبرز في المملكة المتحدة بالاستفادة من استثمارات أمريكة-أونلاين في العلامة التجارية، المحتوى، وخدمة العملاء، إضافة إلى تدفق العائدات الناجم عن ذلك. بابتكار نموذج عمل جديد يقوم على تقديم خدمة إنترنت مجانية، أرغمت فريسيرف أمريكة-أونلاين على اتخاذ قرار مؤلم: إما تقليد فريسيرف، والقضاء من ثمّ على هامش ربحها الكبير، عملها عالي التكلفة، أو الالتزام بإستراتيجيتها ورؤية حصتها في السوق تتراجع.

بشكل مشابه، ازدادت شركة تشارلز شواب قوة بالاستفادة من منافسي أحد خصومها الرئيسين لمصلحتها. بإنشاء موقع واحد مجاني لمنتجات مشتركة، جعلت شواب شركة فيدلتي Fidelity للاستثمارات تواجه مأزقاً. كان العمل مثل شواب يعني الترويج لمنتجات منافسين - وتراجع مبيعات الشركة. لكن إذا تجاهلت فيدلتي هجوم شواب، ستتعرض لخطر خسارة عملائها الرئيسين.

في نهاية المطاف، قامت فيدلتي بتقليد حركة شواب، لكن موقعها لم يتغير. ومن ثمّ، حافظت شواب على فاعليتها، التي أضحت ريادة متواصلة في هذا السوق.

نظرة عامة على الكتاب

كما توضح هذه الأمثلة، تقدم إستراتيجية الجودو العديد من الأساليب المختلفة للتغلب على المنافسين. لهذا، قمنا بتنظيم هذا الكتاب لتوضيح أوسع مجموعة ممكنه من التقنيات، وقدمنا أمثلة من الاقتصادين القديم والجديد. يتوسع الجزء 1، الذي يضم الفصول من 2 إلى 4، في شرح مبادئ إستراتيجية الجودو. في كل فصل، نستكشف عدداً من الحالات التي تعرض طريقة استعمال الشركات (وأحياناً فشلها في استعمال) الحركة، التوازن، والفاعلية لمصلحتها. إضافة إلى ذلك، نلخص الدروس المستقاة من تجربة تلك الشركات في نقاط سريعة تتبع النقاش المخصص لكل تقنية بعينها. بأي حال، لا ينبغي عدُّ تلك النقاط الكلمة الفصل في الأشكال العديدة لإستراتيجية الجودو. بدلاً من ذلك، نأمل أن تعد هذه الأفكار نقطة انطلاق للتفكير بشأن تطبيق إستراتيجية الجودو في شركتك.

في الجزء 2 من الكتاب، نُلقي نظرة مختلفة على إستراتيجية الجودو، وتقدم الفصول 5،6، و7 «أساتذة» إستراتيجية الجودو - مديرون وشركات كانوا قد طبّقوا صراحة أو ضمناً الأفكار التي نشرحها وكانوا قد بنوا شركات قوية ومزدهرة بمواجهة منافسة شرسة. يلقي الفصل 5 الضوء على أستاذين في الحركة: جيف هاوكنز ودونا دوبنسكي، مديري بالم كمبيوتنغ. توضح قصتهما بقوة إمكانية الحركة عند وضع كل قطع الأحجية في مكانها. استفادت بالم من خدعة الجرو، أعادت تعريف حيّز الحواسب المحمولة، واندفعت إلى الأمام بسرعة كبيرة حتى إن مايكروسوفت لا تزال تحاول اللحاق بها بعد خمسة أعوام.

يقدم الفصل 6 أستاذاً في تقنيات التوازن: روب غلاسر، رئيس مجلس إدارة ريل للشبكات ورئيسها التنفيذي. كان غلاسر رائداً في تقديم خدمة التسجيل والفيديو للإنترنت. في خمسة أعوام، حوّل مؤسسة ناشئة صغيرة إلى شركة رائدة في السوق عندما قاوم بنجاح هجمات متكررة من مايكروسوفت، شركة البرمجيات الأقوى في العالم. كما هي حال العديد من الشركات التي نأتي على ذكرها في هذا الكتاب، لا يزال مصير ريل للشبكات غير واضح المعالم بعد. ذلك هو ثمن القيام بحركات مفاجئة في اقتصاد يتغير بسرعة. بالرغم من ذلك، يعرض الفصل 6 كيف نجحت شركة واحدة في استعمال تقنيات التوازن لتعزيز وتقوية نموها.

في الفصل 7، نلتقي أستاذين في الفاعلية: هالسي ماينور، مؤسس سي-نيت للشبكات صاحب الرؤية البعيدة، وشيلبي بوني، رئيس مجلس إدارة الشركة الهادئ ومديرها التنفيذي. تفوق هذا الثنائي الديناميكي على شركتين تمتلكان أصولاً بمليارات الدولارات، زيف-ديفز وآي-دي-جي، واستفادا من فاعلية عمل شركتهما لإرغام منافسيها على الاختيار بين التنازل عن حصة من السوق أو تغيير طريقة عملهم. نتيجة لذلك، كانت سي-نيت قد أصبحت قائداً دون منازع في نشر التقانة الإلكترونية بحلول نهاية التسعينيات وكلّلت انتصارها بالاستحواذ على زيف-ديفز في تموز 2000.

أخيراً، يركز الجزء 3 على موضعين مترابطين: صد هجوم، وشن هجوم. في الفصل 8، نستكشف إستراتيجيات مختلفة لصد هجوم بطل جودو، نبدأ بحركات جودو أفضل وننتهي بإستراتيجية سومو، وهي

استعارة جديدة لأسلوب تنافسي يحقق أقصى فائدة من قوة وحجم شركة. استناداً إلى وثائق نشرتها وزارة العدل، نصف كيف دمجت مايكروسوفت تقنيات جودو وسومو لتتغلب على نيتسكيب. لكن الفصل 8 ينتهي بملاحظة تحذيرية: تواجه إستراتيجيات السومو دائماً خطر مواجهة قوة أكبر - قانون منع الاحتكار، كما تفرضه الحكومة وعبر محاكمها. لهذا، نستعمل دراسة قضية موجزة عن إنتل Intel لتوضيح بعض التكتيكات التي يمكن لشركات قوية استعمالها للتخفيف من خطر مقاضاتها بموجب قانون منع الاحتكار وإبقاء مصيرها تحت سيطرتها.

يختم الفصل 9 الكتاب بدليل مستخدم لإستراتيجية الجودو، لمساعدة القرّاء المهتمين بمواصلة القتال. نحلل بعضاً من المظاهر التي تنطوي عليها إدارة مبادئ وتقنيات إستراتيجية الجودو. وأخيراً، نناقش عدداً من أفضل الأساليب لمساعدتك في أن تصبح بطل جودو في مجال عملك.

الجزء 1

مبادئ

إستراتيجية الجودو

2

الحركة

لا تشجّع على مهاجمتك، حدّد حيّز المنافسة، وتابع العمل بسرعة

كيف تغلب البريطانيون على الأرمادا (أسطول حربي) الإسباني؟
لأنه كان لديهم سفن أصغر، أسرع، وأكثر قدرة على المناورة.

- جيم باركسادیل، الرئيس التنفيذي السابق، نيتسكيب للاتصالات

تبدأ إستراتيجية الجودو بالحركة. سيجد معظم إستراتيجيو الجودو أنفسهم في موقف سيئ في منافسة تعتمد على القوة فقط. في أي سوق، تميل كفة ميزان القوى نحو شركات كبيرة، راسخة الجذور كانت قد أمضت أعواماً في جذب عملاء، بناء شراكات مع موردين وموزّعين، تطوير مهاراتها، وتجميع المال. لكن منافسي الجودو يمتلكون نقاط قوة محتملة أيضاً. بافتقارهم إلى جذور عميقة في السوق، يتمتعون بحرية تأتي من عدم وجود ارتباطات سابقة تقيدهم. يمكن لإستراتيجي جودو ماهرين الاستفادة من هذه المرونة باستعمال الحركة لتغيير ديناميكية المنافسة لمصلحتهم.

الحركة في الجودو

الحركة مهارة أساسية في حلبة الجودو. يستفيد منافسون بارزون من سرعتهم ورشاقتهم للوصول إلى موقع يتمتعون فيه بقوة نسبية وفي الوقت نفسه تفادي قبضة الخصم. منذ اللحظة التي يصرخ بها الحكم «هاجيمي!» («ابدأ!»)، يركز بطل الجودو على الوصول إلى موقع يمكنه منه القيام بأقوى حركاته. بالمقابل، يتفادى منافس خبير أي هجوم ضده عندما يكون موقعه ضعيفاً نسبياً. لا يستهل جودوكا حذر نزالاً من موقف غير متوازن فيما يكون توازن خصمه لا يزال سليماً.

لكن الحركة لا تعني تفادي الضرر فقط. يستعمل أبطال الجودو أيضاً الحركة لتحديد نتيجة النزال - أو، كما أوضح أحد حاملي الميداليات الأولمبية، دفع الخصم إلى «خارج لعبته»[1]. يستعمل معظم الأبطال بعض التقنيات المفضلة لديهم التي يعتمدون عليها لتحقيق النصر. لكن عندما يجدون أنفسهم مضطرين لممارسة أسلوب لعب غير مألوف فيما يتعلق بهم، ربما يتعرض حتى هؤلاء للهزيمة. يمكن أن يستفيد بطل جودو من نقطة الضعف هذه بتحديد حيّز المنافسة بطريقة تدفع منافسه لتعلم حركات جديدة أثناء اللعب. بإرغام خصم يفضل القتال من بعيد على التماسك بالأيدي من مدى قريب، مثلاً، يمكنه الإخلال بتوازن منافسه والتمتع بأفضلية.

حالما يحصل منافس على أفضلية أو فرصة مبدئية، ينبغي أن يبقى مسيطراً على الوضع بمتابعة العمل بسرعة. تقنية واحدة لا تكون كافية عادة للفوز بمباراة. لهذا، يدرّب معلّمو الجودو طلابهم على فن متابعة

الهجوم: التحرك بشكل دائم من هجمة إلى أخرى والسعي لإلقاء الخصم على البساط. في الجودو، ينبغي أن تؤدي كل حركة إلى التالية حتى يتم الفوز بالنزال. في رياضة يمكن أن تتغير فيها الأفضلية أثناء ثانية، يصبح التردد في مواصلة الهجوم غلطة قاتلة.

الحركة في إستراتيجية الجودو

من أجل تطبيق دروس الجودو على المنافسة في عالم الأعمال، كنا قد صنّفنا استعمالات الحركة في ثلاث تقنيات. الأولى، ببساطة، لا تشجع على مهاجمتك. عندما تكون ضعيفاً نسبياً، ينبغي أن تتفادى استفزاز منافسين أقوى حتى لا يقوموا بتوجيه ضربة مؤلمة لك. بدلاً من ذلك، ينبغي أن تركز على التقليل من إمكانية قيام منافسيك بمهاجمتك. ستوفر لك هذه التقنية الوقت والحيّز.

ثانياً، لا ينبغي أن يمثّل الحجم الأصغر عائقاً فيما يخصك إذا كنت تستطيع التحرك بسرعة لتحديد حيّز المنافسة. استفد من حرية المناورة التي تتمتع بها لدفع المنافسة باتجاه يجعل من الصعب على المنافسين القيام بما يجيدون فعله. بهذه الطريقة، يمكنك تجريد خصومك من أقوى أسلحتهم ومنح نفسك ميزة في النزال.

أخيراً، حالما تستعمل التقنيتين السابقتين لتحقيق موقع في السوق، تابع العمل بسرعة. بتحديد -أو إعادة تحديد- حيّز المنافسة، يمكنك التقدم على منافسين محتملين، لكنهم سوف يستطيعون أخيراً اللحاق بك. لهذا ينبغي أن تستفيد إلى أقصى حد من أي أفضلية تكسبها لتحقيق موقع

قوي ومستقر. في حالات عديدة، هذا يعني أنه سيكون عليك التخلي عن التقنية الأولى؛ لأنه حالما تبدأ بالتوسع، يصبح تفادي التحول إلى هدف أمراً صعباً. في الفصل الآتي، سنناقش مجموعة من التقنيات للرد بفاعلية على هجوم منافس. في مرحلة مبكرة من اللعبة، بأي حال، ينبغي أن يكون التركيز على الاستفادة من الحركة لتحقيق أفضل موقع ممكن يمكن عبره خوض المعارك التي ستنجم عن ذلك.

لا تشجع على مهاجمتك

في أي نوع من التنافس، داخل أو خارج الحلبة، هدفك الأول البقاء في اللعبة. لهذا عندما يظهر منافسون أكبر أو أقوى، تفادى إثارة التنافس حتى تكون قوياً بما فيه الكفاية للقتال. يمكن أن يكون لفت الكثير من الانتباه الخاطئ أثناء وقت قصير غلطة قاتلة. يصح ذلك خاصة في أعمال تجعل التكاليف الثابتة العالية فيها المنافسين حساسين بشكل خاص لتراجع المبيعات وتُبقي القدرة على القيام بأعمال ثأرية -خفض الأسعار في أسواق منتقاة، مثلاً- التكاليف الهامشية للمتنافسين منخفضة. كما يُظهر نموذج اقتصاد الجودو، ربما يتردد خصمك في رد الضربة إذا كان ذلك سيضر على الأرجح بعمله كله. لكن إذا كان يستطيع انتقاء واختيار أهدافه، عندها توخ الحذر، أو الأفضل من ذلك، توارى عن الأنظار.

تتعارض هذه النصيحة مع الميل الفطري للعديد من المديرين الطموحين. قيل غالباً إنه في أسواق مزدحمة، ينبغي أن تصرخ ليسمعك الآخرون؛ وللفوز بعملاء وبناء قيمة لمنتجك، ينبغي أن تكون مكافحاً،

وغالباً ما يعني ذلك مهاجمة عمالقة بشكل مباشر. يكمن جوهر الحقيقة في هذا النقاش. من أجل إحداث تأثير في السوق، ينبغي عليك لفت الانتباه وتحقيق مصداقية بين عملاء وشركاء، وأحياناً وسائل إعلام أيضاً. يصح ذلك خاصة في أسواق من شركات-إلى-شركات وفي صناعات يكون فيها تأثير الشبكات قوياً[2]. لكن في معظم الحالات، يمكن تحقيق هذا الهدف دون شن أو التعرض لهجوم مباشر.

بدلاً من ذلك، تنصح إستراتيجية الجودو المتنافسين الصغار أن يكونوا مسالمين قدر المستطاع بحيث إما يفشل لاعبون أقوى في ملاحظة وجودهم أو يختارون تركهم وشأنهم. من أجل التشديد على أهمية الظهور بمظهر مسالم، كنا قد اقتبسنا تعبير «خدعة الجرو» من عالمي الاقتصاد درو فندبيرغ وجان تيرول لوصف هذه التقنية[3]. على الرغم من أن هذه الصورة ربما تفتقر للجاذبية، إلا أن الظهور بمظهر جرو لطيف قد يمنحك الوقت الذي تحتاجه لتعزيز قوتك، كما تدل الأمثلة الثلاثة الآتية.

ترانسميتا Transmeta: التواري عن الأنظار

إذا أردت تفادي أن تصبح مركز اهتمام منافسين عدائيين، ربما يكون أفضل تكتيك تتبعه هو تقليد ما قامت به ترانسميتا والتواري عن الأنظار. بعد تأسيسها في 1995، لم تقم شركة تصميم الرقاقات الحاسوبية التي تعمل سراً بإضافة رقم هاتفها إلى الدليل وكانت رسالة موجزة -«هذا الموقع الإلكتروني غير موجود بعد»- تحيي زوّار موقعها. في صناعة تشتهر بإثارة ضوضاء عالية للإشارة إلى وافدين جدد، نأت ترانسميتا بنفسها عن ذلك برفضها الإجابة حتى على أبسط الأسئلة المتعلقة بخططها.

المفارقة أن هوس ترانسميتا بالسرية كان قد أثار اهتمام وادي السليكون بالشركة طوال سنوات. كلما كانت ترانسميتا تحافظ على سرية أعمالها، كان الدخلاء يرغبون بمعرفة المزيد عنها - خاصة عندما عرفوا أن لينوس تورفالدس، مبتكر نظام تشغيل لينوكس، قد انضم إلى الفريق. بعدم الإفصاح عن أي شيء، أصبحت ترانسميتا واحدة من أشهر الشركات الناشئة في نطاق عملها، مما جعلها تظهر في تصنيف رد هيرينغ Red Herring لأفضل مئة شركة عام 1988، على الرغم من أن المحررين أقرّوا أنهم «لا يعرفون الكثير» عن عملها.

أخيراً، في كانون الثاني 2000، كشفت ترانسميتا أن الشركة قد طوّرت خطاً لإنتاج المعالجات المجهرية التي تتفوق على تطبيقات كل من ويندوز ولينوكس التي تستعمل جزءاً من القوة المطلوبة من الجيل الحالي لمعالجات إنتل. كان ذلك يعني أن رقاقة ترانسميتا كروزو Crusoe مصممة بشكل مثالي للعمل في الحواسب المحمولة وأدوات محمولة أخرى - سوق كان متوقعاً أن ينمو بشكل كبير. شرحت ترانسميتا أيضاً الحاجة للصمت الذي كان قد غلّف أعمال الشركة طوال أربعة أعوام ونصف العام. لاحظ فرانك بريسكارو، مدير تطوير العلامة التجارية في ترانسميتا: «نحن نواجه أقوى المنافسين، إنتل»(4). لو أن ترانسميتا كانت قد وضعت خطة محددة سلفاً لانطلاقتها، لكانت إنتل استطاعت تدمير طموح الشركة الناشئة بإطلاق منتج منافس أو، على الأقل، حملة علاقات عامة قوية. لهذا حافظت الشركة على إستراتيجيتها سراً حتى اعتقدت إدارتها أنها قوية بما يكفي للقتال.

نجح ذلك التكتيك إلى حدٍ بعيد. على الرغم من أن إنتل كانت تعرف بشأن بعض التقانات التي تعمل عليها ترانسميتا، «إلا أننا لم نكن نعرف ماذا يفعلون»، كما قال بول أوتليني، رئيس وحدة المعالجات المجهرية في إنتل. «كان ذلك بالفعل سراً غامضاً إلى ما قبل قيامهم بالإعلان عنه»(5). لكن عندما انبثقت ترانسميتا فعلاً من العتمة، كان ذلك مثيراً للاهتمام. تمت دعوة محللين وصحفيين من كل أنحاء البلاد إلى فيلا مستأجرة في شمالي كاليفورنية لرؤية عرض عن خط إنتاج معالجات كروزو. وفي الشهور التي تلت ذلك، حظيت ترانسميتا بتغطية إعلامية واسعة مع سلسلة من الصفقات التي تصدّرت الصفحات الأولى. وافقت غيتوي Gateway وأمريكة-أونلاين، اللتان كانتا قد استثمرتا في الشركة، على استعمال معالجات كروزو في منتجات جديدة من أدوات الإنترنت، وأعلنت عدّة شركات رئيسة لتصنيع منتجات الحاسب، بما فيها سوني Sony وآي-ب-إم IBM، خططاً لإطلاق حواسب محمولة بمعالجات كروزو بحلول نهاية العام.

كان أداء ترانسميتا سيصبح أفضل لو أنها حافظت على السرية مدة أطول قليلاً أو لم تكشف عن ذلك الكم من المعلومات. على الرغم من أن ظهور كروزو الأول قاد إلى توقيع بعض العقود، إلا أنه أرغم أيضاً إنتل على الرد. أثناء شهور، تحرك عملاق صناعة الرقاقات لتقديم منتج منافس، وعلّق عدد من داعمي كروزو الأصليين، بمن فيهم آي-ب-إم، خططهم للتعامل مع ترانسميتا. بالرغم من ذلك، قاد ذلك الزخم الذي تمتعت به ترانسميتا بنجاح عملية عرض أسهمها للاكتتاب العام في تشرين الثاني

2000، مانحاً الشركة رأسمال في السوق يُقدّر بنحو 6 مليارات دولار بعد وقت قصير من ظهورها الأول.

كابيتال ون: الطيران تحت مستوى الرادار

خدعة الجرو مهمة بشكل خاص لأي شركة فتية، كما تفيد قصة ترانسميتا. بأي حال، يمكن للاعبين أكبر استعمال هذه التقنية للمحافظة على أسواق ثمينة لأنفسهم. إحدى الشركات التي اعتمدت بنجاح هذه الإستراتيجية هي كابيتال ون، سابع أكبر شركة إصدار بطاقات ائتمان في الولايات المتحدة. بقيادة المستشارين السابقين ريتشارد فيربانك ونايجل موريس، تم تأسيس كابيتال ون في 1989 كقسم لبطاقات الإئتمان في ريتشموند، مصرف سيغنيت Signet الذي يتخذ من فيرجينيا مقراً له. بعد خمسة أعوام، فصلت سيغنيت القسم عنها.

بدأ فيربانك وموريس العمل بفكرة بسيطة: استعمال تقانة المعلومات وعصرنة قضيتي التسعير وإصدار البطاقات. جمعت كابيتال ون معلومات تفصيلية عن عملائها ثم اختبرت مئات، وحتى آلاف العروض على عملاء يندرجون تحت أصناف مختلفة. عبر اختبار شامل وتحليل صارم، سعى فيربانك وموريس لتحديد قطاعات جديدة للعملاء وتقديم عروض جديدة بطريقة تقلل من مخاطر عمل كابيتال ون.

كان نجاح هذه الإستراتيجية يعتمد على قدرة الشركة في إبعاد عمالقة الصناعة، مثل سيتيبانك Citibank، عن تقليد حركاتها. حالما يبدأ لاعبون آخرون بمحاكاة منتجاتها والتنافس مباشرة على عملائها، ستتراجع

عائدات كابيتال ون بسرعة. لهذا لجأ فيربانك وموريس إلى خدعة الجرو. شرح مدير سابق في الشركة: «كابيتال ون كتومة للغاية وتحافظ على سرية كل شيء تقريباً. عندما نقدم منتجاً جديداً، لا نعلن عنه أبداً، أبداً، إلى العالم أو نقوم بحملة علاقات عامة كبيرة. لا نحتفل حتى بنجاحاتنا علانية؛ وإنما ضمن الشركة. لا نخبر حتى ماستركارد MasterCard أو فيزا Visa ما نقوم به».

بدلاً من إثارة اهتمام الصناعة بحملات إعلانية تلفت الانتباه، اعتمدت جهود كابيتال ون التسويقية على الهاتف أو البريد المباشر. ربما كان المنافسون يعرفون بأمر رسائلها البريدية، لكنهم «لم يفهموا أبداً الإستراتيجية التي تحكم المنتجات»، كما قال المدير السابق. «لم تكن سيتيبانك، مثلاً، تعرف أبداً ما إذا كنا نقوم بإجراء مكالمة اختبار أو نقدّم منتجاً، ولم يعرفوا أبداً العملاء الذين كنا نستهدفهم، إلا إن قلنا لهم ذلك. نتيجة لذلك، استطعنا على نطاق واسع البقاء بعيداً عن شاشة الرادار»، كما بيّن المدير نفسه.

استمر الأمر على تلك الحال حتى عام 2000 عندما تخلت كابيتال ون أخيراً عن سياسة خدعة الجرو لصالح تسويق تقليدي، يستهدف عملاء بارزين. بالرغم من ذلك، مع أن منتجات الشركة بقيت سراً أثناء معظم تاريخ كابيتال ون المبكر، إلا أن ميزتها التنافسية كانت واضحة[6]. بالاستفادة من تقانة المعلومات إلى أقصى حد ممكن والرفض في الوقت نفسه التخلي عن لعبتها، أصبحت كابيتال ون إحدى أكبر شركات بطاقات الائتمان وأكثرها ربحية في الولايات المتحدة في أقل من عشرة أعوام.

فرونتير Frontier للطيران: اتخاذ موقع إلى جانب منافسين

كما يبين المثالان السابقان، سياسة خدعة الجرو سهلة التطبيق في صناعات تلعب فيها أسرار المهنة دوراً مهماً. لكن ماذا إن كنت تنافس في عمل مثل صناعة الطيران، حيث التفاصيل المهمة -مثل إلى أين ومتى تطير، ومدة الطيران- متوافرة للجميع؟ ربما يصبح إبقاء منافسيك في العتمة أمراً مستحيلاً. لكن ذلك لا يعني أنك لا تستطيع استعمال خدعة الجرو. بدلاً من ذلك، تعلّم درساً من سام آدومس، رئيس فرونتير للطيران التنفيذي المعسول الكلام، وتعلّم أن تتخذ موقعاً إلى جانب منافسيك. بإيضاح أنك لا تخطط للتنافس بشكل مباشر، تجعل من السهل على منافسيك تجاهل هجومك(7).

عملت فرونتير للطيران الأصلية أكثر من ثلاثين عاماً قبل أن تستحوذ عليها كونتيننتال Continental إلى جانب بيبل إكسبريس People Express في 1989. انطلقت فرونتير الجديدة من دنفر في 1994. بعد ستة أعوام، كانت قد أصبحت ثاني أكبر ناقل في مطار دنفر الدولي. مع 7% من السوق، لم تكن فرونتير تشكل تهديداً لشركة يوناتيد United للطيران، التي كانت تنقل مسافرين أكثر بنحو تسع مرات. بالرغم من ذلك، خرجت من المنافسة الشرسة في التسعينيات بوصفها الشركة الناشئة الوحيدة التي تنافست بنجاح مع ناقل رئيس.

كانت إستراتيجية فرونتير العمل بحذر لتفادي إثارة غضب يوناتيد. كانت خيارات شركة الطيران في مجالات حساسة مثل التوقيت والتسعير تجعلها لا تشكل تهديداً كبيراً. كان آدمس يفضل سياسية يدعوها

«استخلاص القشدة»: تشغيل عدد محدود من الرحلات على مسارات يوناتيد الرئيسة[8]. خططت فورنتير أيضاً حتى لا يتزامن توقيت رحلاتها مع جدول يوناتيد لتفادي الانطباع بأنها تستهدف حركة الرحلات طويلة المدى[9]. وراقبت فرونتير الأسعار بعناية بالغة، سعت لتقديم قيمة أفضل للعملاء دون إشعال حرب أسعار لا يمكنها الفوز فيها. بالمقارنة، استعملت شركة ناشئة أخرى تتخذ من دنفر مقراً لها، ويسترن باسيفيك Western Pacific، السعر كسلاح رئيس ضد يوناتيد في 1997. عندما ردّ الناقل العملاق بهجوم معاكس، تم إرغام ويسترن باسيفيك على إشهار إفلاسها، في حين نجت فرونتير التي وجدت نفسها في خضم الصراع أيضاً.

أشار آدمس إلى عدم وجود شركة تستطيع البقاء بعيدة عن الأنظار بشكل كامل في هذه الصناعة. قال: «ليس هناك «تحت شاشة الرادار». كل ما نفعله وكل ما تقوم به أي شركة طيران مكشوف تماماً لكل منافس وذي أهمية بالغة لكل منافس. إن الإشارة إلى وجود نموذج سلوك معين يجعلك بعيداً عن الأنظار خطأ. إنها خرافة»[10]. لكن بالرغم من تلك القيود، كان آدمس قد أتقن تماماً جوهر سياسة خدعة الجرو. كما قال: «ينبغي أن تعرف ما الذي يزعج الآخرين»[11]. القدرة على تحديد وتفادي تلك الأمور المزعجة هي مفتاح براعة فرونتير بالعمل بنجاح في أجواء يوناتيد غير الودّية.

حكايتان جديرتان بالاهتمام

كانت العديد من شركات الطيران الناشئة قد خرجت من العمل بعد تفاديها أو تجاهلها لتلك الإشارات التحذيرية. مثال جدير بالملاحظة هي

شركة بيبل إكسبريس، التي باشرت تقديم خدمة أساسية منخفضة التكلفة في الشمال الشرقي المزدحم في 1981. بعملها من مطار نيوآرك الدولي، بدأت بيبل إكسبريس تسيير رحلات إلى مدن أصغر مثل كولومبوس، بوفالو، ونورفولك، فيرجينيا[12]. لكن الشركة الناشئة الطموحة سرعان ما تحدّت الكبار بأسعار منخفضة جداً على مساراتهم الرئيسة: 19 دولاراً إلى بوسطن، 59 دولاراً إلى شيكاغو، 99 دولاراً من الساحل إلى الساحل. في الوقت نفسه، شنت بيبل إكسبريس هجوماً تسويقياً خاطفاً. كما يتذكر دونالد بور، مؤسس شركة الطيران: «تجولنا في الأرجاء نقول للجميع إننا سنكون رائعين، نقوم بعمل رائع، ونهزم العالم»[13].

كانت ردة فعل شركات الطيران الرئيسة متوقعة وسريعة. عندما قدمت بيبل إكسبريس خدمة السفر إلى شيكاغو في 1984، عرضت يوناتيد وأمريكان السعر نفسه (مع بعض القيود) واستمرت في تقديم خدمات الحمولة المجانية، انتقاء المقاعد، الوجبات، والمجلات - كل الأشياء التي تفتقر إليها بيبل إكسبريس. حثّ تحدّي بيبل إكسبريس أيضاً شركات طيران منافسة على خفض تكاليفها، مما سمح لها بإطالة سلسلة من حروب الأسعار التي استنزفت قوى الشركة الناشئة. بعد سبعة أعوام، وصلت قصة بيبل إكسبريس إلى نهايتها عندما استحوذت عليها كونتيننتال، وما كان سابقاً أسرع شركة طيران نمواً في التاريخ اختفت دون أن تترك أثراً.

بدلاً من اتباع سياسة خدعة الجرو، اختارت بيبل إكسبريس «مقارعة العملاق»، وهي عبارة كان أحد مديري نيتسكيب يستعملها لوصف سلوك

شركته نحو منافستها الأكبر مايكروسوفت[14]. مثل بيبل إكسبريس، أوضحت نيتسكيب أنها تستهدف القضاء على عملاق منذ اليوم الأول لانطلاقتها. بالرغم من موقف الشركة غير الحصين، إلا أن المؤسسين جيم كلارك ومارك أندرسين انتهزا كل فرصة ممكنة لمهاجمة مايكروسوفت بشكل مباشر. في ربيع 1995، صعد كلارك إلى المنصة في مؤتمر للصناعة ووصف مايكروسوفت بأنها «نجم الموت»، وصوّر نيتسكيب بأنها تحالف الثورة الذي سيحرّر المجرّة. أثناء ذلك، كان أندرسن، الرجل الصفيق البالغ من العمر آنذاك أربعة وعشرين عاماً، مشغولاً بمقابلات يقول فيها إن ازدياد المواقع الإلكترونية سيجعل ويندوز مايكروسوفت طي النسيان، أو ليس أكثر من «مجموعة عادية من البرامج عتيقة الطراز»[15]، بكلماته.

ساعد هذا الموقف العدائي الشركة الناشئة في معركتها لتحقيق دعاية كبيرة لها، وبدا لبعض الوقت أن الحظ قد ابتسم لنيتسكيب. لكن بخروجهما عن الطريق المألوف للسخرية من مايكروسوفت، ساعد كلارك وأندرسن في دفع الإنترنت إلى أعلى قائمة أولويات غيتس وضمن لنيتسكيب موقع العدو رقم واحد.

لا تشجّع على مهاجمتك («خدعة الجرو»)

- توارى عن الأنظار وتفادى التفريط بموقعك.
- اتخذ موقعاً إلى جانب المنافسين بدلاً من مهاجمتهم بشكل مباشر.
- لا تقارع العملاق - إلا إن أردت أن تخسر.

حدّد حيّز المنافسة

على الرغم من أن خدعة الجرو تختص أساساً بالدفاع، إلا أنه يمكنك مع هذه التقنية الآتية شن هجوم. لم يعد الهدف البقاء في مجال العمل فقط؛ وإنما تحقيق أفضلية أيضاً بتحديد قواعد، ثوابت، وحدود المنافسة. «النجاح يأتي من لعب المباراة الصحيحة»، كما كان آدم براندنبورغر وباري نيل-بوف قد لاحظا[16].

لاحظ جيم باركسديل، الرئيس التنفيذي السابق لنيتسكيب للاتصالات المفهوم نفسه. قال: «في القتال بين الدب والتمساح، النتيجة محكومة بالتضاريس»[17]. يعد كل حيوان ضارياً مخيفاً في بيئته. لكن الدب سيتعثر في مستنقع، فيما يفقد التمساح الكثير من نقاط قوته عندما يجد نفسه مرغماً على القتال على أرض جافة. من ثمّ، في معركة طرفاها متكافئان، يكون النصر حليف المحارب الذي يقاتل على أرضه.

العبرة فيما يخص المتنافسين واضحة: انقل المعركة بعيداً عن أراضي منافسيك. أرغمهم على التنافس وفقاً لقواعد جديدة. افرض معايير جديدة، استهدف عملاء جُدداً، وزّع عبر قنوات جديدة، وأدخل شركاء جُدداً إلى اللعبة. حدّد حيزاً تنافسياً يمكنك السيطرة عليه، وافعل ذلك قبل أن ينتقل منافسون أقوياء إليه. يصل معظم الأبطال إلى القمة بعد أن يتعلموا القيام ببعض الأشياء بشكل أفضل من أي شخص آخر. تبيّن أن محاولة التنافس مع لاعبة قوية في شيء تتقنه تماماً معركة خاسرة. لكن كل بطل لديه نقاط ضعف أيضاً، وغالباً ما يكون سبب ذلك هو استثماره بشكل كبير في نقاط قوته. استفد من نقاط الضعف تلك لتحديد لعبة يمكنك الفوز بها.

عند تطبيقها بمهارة، تضرب هذه التقنية عصفورين بحجر واحد. بالانتقال إلى منطقة جديدة، يصبح تحديد حيّز المنافسة جزءاً من جوهر خدعة الجرو. بدلاً من مهاجمة قلب إمبراطورية العدو، تحرّك على طول محيطها الخارجي، اختر طريقة للاقتراب منه بشكل لا يتنبَّه فيه أحد لك بادئ الأمر. لكن حالما يتنبه العدو لما تفعل، يصبح الفرق الأساسي بين التقنيتين واضحاً. يمكن لمنافس قوي يتمتع بأفضلية القتال على أرضه الإطاحة بجرو بضربة متقنة واحدة. في منطقة غير مألوفة، بأي حال، ربما يكافح الخصم نفسه للرد[18].

على المدى الطويل، سيتأقلم منافسون بارعون مع الوضع ويتعلمون المنافسة وفقاً لشروط جديدة. على المدى القصير، بأي حال، يمكن لتحدي إتقان تكتيكات جديدة إضعاف قوتهم وإبطاء حركتهم، كما تبين الأمثلة الآتية.

إنتيوت: تغيير النموذج

وفقاً للخصم والوضع الذي تواجهه، يمكن أن يأخذ تحديد حيّز المنافسة أشكالاً متنوعة. احتلت إنتيوت، مثلاً، مركز الصدارة بإعادة تحديد المعايير لحقل عملها. في الوقت الذي دخلت فيه إنتيوت سوق برامج التمويل الشخصية في الثمانينيات، كان هناك شكل واضح المعالم للمنافسة: القائمة الأطول من الميزات تفوز دائماً. وكان برنامج «إدارة أموالك» من توبياس Tobias يتمتع بميزات أكثر من «دولارات ومنطق»، المنافس الذي أزاحه من طريقه، وكان لـ «دولارات ومنطق» ميزات أكثر من البرنامج الذي كان قد أخرجه من الحلبة.

لم يكن لإنتيوت أي فرصة وفقاً لتلك القواعد. كان سكوت كوك، مستشاراً سابقاً في بين Bain، قد أطلق الشركة من أمواله الخاصة ووظف طالباً زميلاً، توم برولكس، لوضع نظام البرنامج. مع سبعة موظفين وتمويل يبلغ 151.000 دولار من العائلة والأصدقاء، لم يكن ممكناً أن تتغلب إنتيوت على «إدارة أموالك» أو حتى «دولارات ومنطق». لهذا لم يحاول كوك حتى تقديم منتج «أفضل»؛ وإنما قام بدلاً من ذلك بتقديم المنتج المناسب. اشتكى كوك: «كان كويكن Quicken على النقيض تماماً من نموذج البرامج السائد حينها، والذي كان «ميزات أكثر أفضل دائماً». كانت لدينا قائمة ميزات صغيرة جداً ولم يكن منتجنا يقدم معظم الميزات التي كانت المنتجات الأخرى تقدمه.

لكن ما قدمناه كان الأشياء التي يفعلها الناس طوال الوقت، مثل كتابة شيكات، الاحتفاظ بسجل شيكات، التي كانوا يعهدون بها عادة للمصرف. وقد فعلنا تلك الأشياء بسرعة كبيرة وحدس مرهف». في رحلته الإعلامية لإطلاق كويكن، حمل كوك حاسبه المحمول من طراز كومباك إلى مكاتب صحفيين في مدينة بعد أخرى وتحدّاهم بأن يستطيعوا طباعة شيك. في أربعين محاولة، لم ينجح أي شخص مع برنامج «دولارات ومنطق». مع كويكن، كان الشيك يظهر، كما قال كوك، «عادة أثناء أربع دقائق، وبعضها في دقيقتين».

كان سلاح كوك السري مستمداً من خلفيته. قبل انضمامه إلى بين، كن قد عمل أربعة أعوام مع بروكتر وغامبل بعد أن حصل على ماجستير إدارة الأعمال من هارفرد، ونقل إلى إنتويت ما كان قد تعلمه في بروكتر وغامبل: فهم العملاء عبر البحث، دفع البحث والتطوير لتقديم منتج يريده العملاء

فعلاً، ثم الاستثمار بقوة في اختبار إمكانية استعماله. «لم نكن نستعمل التعبير في ذلك الوقت - لم يكن قد تم استنباطه بعد»، ويبيّن كوك:

لكن كنا أول من اختبر البرنامج حقاً على عملاء حقيقيين حيث استقدمنا أشخاصاً لم يكونوا قد رأوا البرنامج من قبل وطلبنا منهم أن يحاولوا استعماله. وكلما كانوا يجدون شيئاً مربكاً، كنا نقوم بإصلاحه. لم يفعل ذلك أحد من قبل البتّة.

وضعت صناعة البرمجيات أساساً نموذجاً صناعياً يمكنك عبره تقديم منتجات لشركات تدفع للناس لاختبار تلك المنتجات، لهذا لم تكن إمكانية الاستعمال مهمة جداً. قدّمنا نموذجاً للمستهلكين، نموذج بروكتر وغامبل، لهذه الصناعة.

بتغيير القواعد، جعلت إنتيوت المنافسة صعبة جداً على خصومها. لم تستوعب أي من الشركات الرائدة سابقاً في السوق الطبيعة الحقيقية لتحدّي إنتيوت. حاولت توبياس التي تنتج برنامج «إدارة أموالك» المنافسة بتقديم عرض جديد أقل سعراً (كان كويكن قد بدأ بسعر 99 دولاراً مقارنة بـ199 لبرنامج «إدارة أموالك») وفشلت. فيما يخص «دولارات ومنطق»، كانت النتيجة نفسها. يتذكر كوك: «تكلمت لاحقاً مع الشخص الذي يدير «دولارات ومنطق»، وقال: «كل ما فكرّنا به أنكم تنتجون برنامجاً رخيصاً. لم نستوعب أن هناك شيئاً غير ذلك». حتى عندما سيطرنا على 70% من السوق وأصبحت حصص البرامج الأخرى صغيرة، لم يفهموا الأمر. وتلك هي قوة النموذج. إذا كنت منشغلاً بنموذج، من الصعب حقاً أن ترى العالم عبر أي عيون أخرى».

بعد عدّة أعوام، استعملت إنتويت التقنية نفسها للتغلب على مايكروسوفت، وهو ما جعل إنتويت تتفوق في سوق برامج المحاسبة للشركات الصغيرة الذي كانت تسيطر عليه ويندوز فيما بين تسعة شهور إلى عام. لطالما كانت نماذج برامج المحاسبة تؤخذ من الأساليب الورقية التي يستعملها المحاسبون، لكن كوك قرر القيام بشيء مختلف في إبتكار كويك-بوكس QuickBooks. بيّن كوك: «الغالبية العظمى من الشركات الصغيرة ليس لديها محاسبين ضمن موظفيها، ولا يفهم هؤلاء المحاسبة، ولا يريدون أن يتعلموها. ينبغي عليهم الاحتفاظ بسجلات، لكنهم يكرهون المحاسبة. لهذا بنينا أول برنامج محاسبة دون محاسبة». لم يكن هناك دائن أو مدين، دفتر يومية أو أستاذ في كويك-بوكس. صممت إنتويت البرنامج ليعمل عليه «إنسان وليس محاسب»، كما لاحظ كوك. ولم تستطع مايكروسوفت أو أياً من منافسي إنتويت الآخرين في برامج المحاسبة اعتماد منهج كويك-بوكس طوال خمسة أعوام بعد ذلك. قال كوك: «بتغيير النموذج، استطعنا دفع كويك-بوكس إلى موقع الريادة في السوق أثناء شهر تقريباً».

مقارنة بمايكروسوفت، ربما تكون إنتويت صغيرة ودخلت السوق متأخرة، لكن كما قال كوك: «عندما أطلقنا كويك-بوكس للعمل مع ويندوز، تغلبنا عليهم تماماً لدرجة أنهم خرجوا من السوق ولم يعودوا إليه أبداً». بالفعل، ربما يكون بيل غيتس قد وجّه التهنئة الأخيرة لكوك. بدلاً من الاستمرار بالمنافسة، حاول شراء إنتويت في 1994 - فقط ليرى اعتراض وزارة العدل على الصفقة.

جونيبر للشبكات: تحديد القطاعات لتحقيق النجاح

ارتقت جونيبر للشبكات أيضاً إلى القمة بتحديد حيّز المنافسة. لكن شركة الشبكات اليافعة، التي واجهت سوقاً أكبر منها جداً، اعتمدت طريقة مختلفة قليلاً. بدلاً من وضع معايير جديدة للسوق ككل، جزّأت جونيبر قطاعات المستهلكين، وحدّدت القطاع الذي كانت منافستها، سيسكو Cisco لأنظمة الحاسوب، ضعيفة فيه. مثل العديد من الشركات الكبيرة، كانت سيسكو تكافح لتلبية كل الطلبات لكل العملاء في كل الأوقات – مهمة لا يمكن لأحد تقريباً تنفيذها كما ينبغي. بجعل التركيز مفتاح النجاح، قدّمت جونيبر منتجاً عالي الأداء لم تستطع سيسكو محاكاته. نتيجة لذلك، أصبحت جونيبر للشبكات أول شركة تأخذ حصة من سيسكو في سوق الموجهات.

الموجهات هي شرطة سير الإنترنت. عند طرف كل شبكة، يصنّف الموجه حزم البيانات الواردة والصادرة ويقرر إلى أين ينبغي أن تذهب كل منها. تعمل الموجهات في كل أنواع الشبكات، التي تتراوح من شبكات المحلية داخل الشركات إلى الإنترنت. عندما ابتكرت سيسكو أول موجهاتها في منتصف التسعينيات، كان هدف الشركة مساعدة العملاء على الاتصال معاً عبر أنواع مختلفة من الحواسب -آبل، آي-ب-إم، دي-إي-سي- التي تستعمل عادة مجموعات مختلفة من قواعد النقل. بأي حال، لم تصبح الموجهات، وسيسكو معها، ذات أهمية بالغة حتى ازدهار الإنترنت في التسعينيات.

عند طرح أسهم سيسكو للاكتتاب العام في 1990، وصلت مبيعاتها إلى نحو 70 مليون دولار سنوياً. بحلول 1996، كانت عائدات الشركة قد نمت أكثر من خمسين ضعفاً، وارتفع سعر سهمها بنسبة 10.000%[19]. بقيادة رئيسها التنفيذي جون تشامبرز، كانت سيسكو قد بدأت التوسع نحو مناطق إنتاج ذات صلة بعملها عبر حملة استحواذ مكثّفة. لكن الموجهات بقيت منتج سيسكو الرئيس. حاولت عدّة شركات، بينها 3 - كوم 3Com وويلفليت Wellfleet للاتصالات، مهاجمة سيسكو في سوق الموجهات. لكن لم تنجح أي من تلك المحاولات حتى ظهرت جونيبر على مسرح الأحداث في خريف 1998.

حدّد سكوت كرينز رئيس سيسكو التنفيذي بمهارة أخطاء المنافسين المبكرة. لاحظ: «كانوا يحاولون بيع المنتج نفسه للعملاء أنفسهم - موجهات متعددة القواعد لعملاء من الشركات. وتلك مهمة صعبة بغض النظر عن قدرتك على التنفيذ». كان كرينز، الذي باع شركته السابقة ستراتا-كوم StrataCom لسيسكو، يعرف تماماً أن عليه تفادي شن هجوم على القطاع الذي تعده سيسكو حكراً لها. لهذا اختارت جونيبر شكلاً آخر للهجوم، بيّنه كرينز:

> كنا نستهدف دخول السوق من قمته. كانت إستراتيجية دخولنا تستند إلى التعامل مع أكبر الشبكات الأساسية في الإنترنت. كنا قد راقبنا عدّة شركات حاولت الدخول عند مستوى منخفض ثم التسلق إلى مستوى أعلى بمواجهة قوة متفوقة، وقد كان ذلك أساساً خاطئاً من

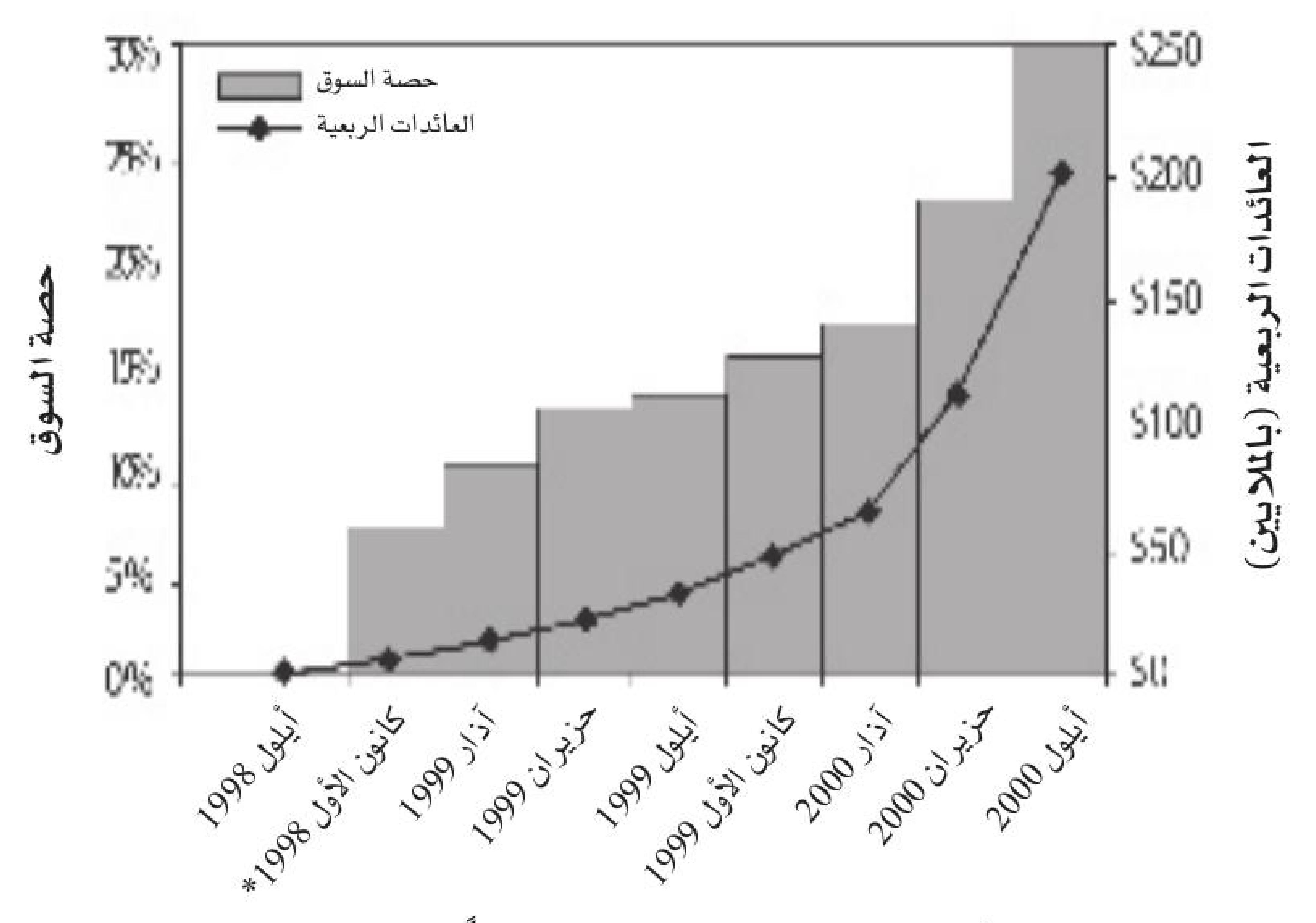
الناحية الإستراتيجية. ولهذا شعرنا بأن لدينا خياراً واحداً فقط، وهو الدخول من القمة دون إرث أو أعباء أو التزامات بدعم مواقع أدنى. وفي حال نجحنا، بناء العمل من الأعلى إلى الأدنى.

لم يكن السوق الرئيس يضم المستهلكين في سوق الشركات، كما قررت الشركة. كان سوقاً فريداً من نوعه. وخططت جونيبر للسيطرة عليه بتقديم موجهات مخصصة لاحتياجات المشغلين الرئيسيي - ناقلين عمالقة ومزوّدي خدمة إنترنت مثل يو-يو-نيت UUNET وإي تي آند تي AT&T. شرح كرينز: «مئة بالمئة مما تفعله جونيبر يركز على تطبيقات الإنترنت والشركات الإلكترونية الرئيسة. لا نحاول التنافس مع سيسكو فيما تفعله سيسكو. نحن مهتمون بالمنافسة على العملاء أنفسهم، لكننا نفعل شيئاً مختلفاً تماماً من الناحية الهندسية».

تابع القول: «منتجات سيسكو مصممة لحل مشكلة جعل حواسيب مختلفة تتواصل بين عدّة مئات آلاف الموظفين. لا علاقة لذلك أبداً بتواصل مليار شخص معاً على الإنترنت عن طريق ما يدعى مزوّد خدمة الإنترنت!». إضافة إلى ذلك، من أجل معالجة العبء الضخم الناجم عن اتصال مئات ملايين الأشخاص إلكترونياً، تبنّت جونيبر مقاربة مختلفة. بينما اعتمدت سيسكو على البرنامج لجعل موجهاتها تعمل، ركّزت جونيبر على إضافة المزيد من المعلومات إلى البرنامج. شرح كرينز، مشيراً إلى الاختلاف الأساسي الذي يصعّب من مهمة سيسكو على المنافسة في الحيّز الذي كانت جونيبر قد حدّدته: «تتعارض البرمجيات والسليكون تماماً مع الثقافات».

ردت سيسكو بشن هجوم مضاد، بالطبع. لكن بالرغم من هجوم سيسكو، بقيت جونيبر تركز على سوقها، وبحلول منتصف عام 2000، كانت إستراتيجية الشركة قد آتت أُكلها. بعد عامين من إطلاق أول منتجاتها - الموجه م40، الذي يستطيع معالجة 40 مليون حزمة اتصال بالثانية، الأقوى عشر مرات من أفضل برامج سيسكو آنذاك - سيطرت سيسكو على 30% من سوق الموجهات، واعتمدت تسعاً من أصل أكبر عشر شركات إنترنت موجهاتها (انظر الرسم البياني 2-1)[20]. ادّعى مؤسس الشركة براديب سيندهو: «تلك هي علامة جونيبر الفارقة»، ورغم أنها كانت لا تزال في بداياتها، إلا أنه كان واضحاً أن جونيبر للشبكات قادمة بقوة[21].

شكل 2-1: قفزة جونيبر!



* يمثل رقم كانون الأول 1998 عائدات اثني عشر شهراً سابقة.
المصدر: مجموعة ديل-أور (Dell Oro)، تقارير الشركات، وتقديرات المؤلفين...

إنكتومي: ريادة السوق

كانت كل من جونبير وإنتويت وافداً ثانياً (أو لاحقاً في حالة إنتويت) نجح بإعادة تحديد حيّز المنافسة. قامت إنكتومي، بالمقارنة، أساساً بإنشاء سوق الأرشفة على الإنترنت واستفادت من أفضلية كونها الأولى لتبقى في الصدارة بمواجهة منافسة مخيفة.

أسس عالما الحواسب بيركلي إيريك بروير وبول غوثر إنكتومي في شباط 1996. بعد خمسة شهور، أصبح ديفيد بيترشميدت، ضابطاً متقاعداً من سلاح الجو الذي ساعد في طرح أسهم سيبيس Sybase للاكتتاب العام، الرئيس التنفيذي للشركة. كان بروير وغوثر قد طوّرا منصة حاسوبية موازية تربط محطات متعددة لتقديم قوة حاسوبية كبيرة. كان أول تطبيق طوّراه للعمل بالاستفادة من تلك المنصة محرك بحث، الذي كان أول ظهور له تحت اسم هت-بوت HotBot في أيار 1996. كان محرك البحث عملاً رائعاً (منحت إنكتومي لاحقاً تراخيص منه لشركات مثل مايكروسوفت وياهو!)، لكن بيترشميدت كان يتطلع إلى المزيد. بعد وقت قصير من انضمامه إلى الفريق، نظم اجتماعاً خارج موقع الشركة لمدة ثلاثة أيام لكل العاملين -اثني عشر موظفاً- حيث تم إعادة توصيف عمل إنكتومي لبناء منتجات مفيدة في نطاق الإنترنت.

كانت أول الموضوعات التي ركّزت عليها الشركة أرشفة الإنترنت. يخزّن مخدّم أرشفة صفحات الإنترنت التي يكون المستخدمون قد استعرضوها ويستعمل تلك الملفات لتلبية طلبات لاحقة، مما يخفف من ازدحام الشبكة ومدة الانتظار سيئة الصيت على الشبكة العالمية. على

الرغم من أن مايكروسوفت ونيتسكيب كانتا تبيعان آنذاك مخدّمات أرشفة لشبكات الشركات، إلا أن أرشفة الإنترنت كانت سوقاً ينتظر أن يتم اختراعه في 1996. يتذكر بيترشميدت: «نعرف من تجربة محرك بحثنا أن 60% من حركة محتوى المواقع الرئيسة فائضة عن الحاجة، وفكّرنا إنه إذا استطعنا رفع عبء الحركة الزائدة عن الحاجة عن كاهل المواقع الرئيسة، ستتمكن من توفير الكثير من تكلفة استعمال الحزمة العريضة». أضاف ريتشارد بيريس، مدير التطوير في إنكتومي: «لا يتطلب الأمر عالم صواريخ ليكتشف إنك إذا قدّمت هذا المنتج ونجحت في نشره كما ينبغي، ستكون الفوائد جمّة».

كانت إنكتومي تعتقد أن البرنامج، وتحديداً مخدّمها لتوجيه الحركة، يقدم الحل الأمثل لمشكلة الأرشفة على الإنترنت. لكن كانت لدى منافسين أقوياء أفكار أخرى. كانت سيسكو، كما عرفت الشركة لاحقاً، تعمل على تطبيق للأرشفة – صندوق أسود يمكن لمزوّدي خدمة الإنترنت إلحاقه بشبكاتهم. يتذكر بيترشميدت: «كنا قد التقينا مع سيسكو في صيف 97، وعندما بدأنا الحديث بشأن ما نقوم به، شعرنا بأن ستاراً من التعتيم يُسدل. كان واضحاً تماماً فيما يخصنا أنهم لم يكونوا مرتاحين أبداً في ذلك النقاش، وكانت الخلاصة الوحيدة التي توصلنا إليها أنهم يرون الطلب نفسه في السوق وربما كانوا يحاولون تقديم نوع معين من منتج منافس».

بطرق معينة، بدا أن مقاربة سيسكو تمثل الحل الطبيعي. يتذكر بيريس: «كان السوق معتاداً على شراء صناديق سوداء. كانوا يحبون الصناديق السوداء». لكن لم تكن لدى إنكتومي فرصة لتحقيق النجاح إذا اختارت أن

تلعب وفقاً لقواعد سيسكو. كانت فرصة الشركة الوحيدة للفوز تتجلى في دخول السوق قبل سيسكو وإعادة تحديد حيّز المنافسة.

كان قلة من المراقبين آنذاك سيقولون إن إنكتومي ستفوز. عندما دخلت كل من إنكتومي وسيسكو السوق في خريف 1997، قال بيترشميدت: «أتذكر أن أشخاصاً كانوا يأتون إلي ويقولون: «أنتم يا شباب في عداد الموتى. لقد أعلنت سيسكو للتو أنها ستدخل سوقكم». لكن لدهشة الجميع تقريباً، سرعان ما تولت إنكتومي الصدارة، ووقَّعت عقوداً مع عملاء بارزين ابتداءً من أمريكة-أونلاين. كان واضحاً أن إنكتومي استفادت من عثرات المنافسين: لم يكن محرك أرشفة سيسكو صالحاً للعمل. لكن إستراتيجية الشركة كنت حاسمة أيضاً في نجاحها.

كانت إنكتومي قد صممت مخدّم حركة إنكتومي كمنصة للتطبيقات. سمح ذلك لشركات أخرى بتقديم خدمات اعتماداً على برنامج إنكتومي، مثل تقانة الغربلة، التي تمنع موادَّ مثل الصور الخلاعية من الوصول إلى شاشات المستخدمين. بتحديد حيّز المنافسة بمعيار المنصة الحاسوبية وليس التطبيق، تمتع مخدّم الحركة بإمكانية تقديم وظائف أفضل من صندوق سيسكو الأسود.

بيّن بيترشميدت: «هذا فرق شاسع مع المهتمين بالتطبيق». إضافة إلى ذلك، بتمكين أطراف ثالثة من ابتكار منتجات مكملة، استطاعت إنكتومي إضافة قيمة لمنصاتها بالاستفادة من موارد شركات أخرى. كان ذلك مهماً بشكل خاص في موقف «كنا فيه ديفيد وكانت سيسكو جالوت (العملاق الجبار)»، كما قال بيريس.

بعد عامين ونصف العام، بقي سوق أرشفة الشبكات ديناميكياً بشكل كبير، وحاول منافسون جدد مثل أكامي Akamai، التي دخلت الحلبة بعد إنكتومي، إعادة تحديد القواعد مجدداً. لكن ضمن السوق الرئيس الذي تمسك بريادته، بقيت إنكتومي الشركة الفائزة، مع هيمنتها على أكثر من نصف السوق بحلول منتصف عام 2000[22].

حدّد حيّز المنافسة

- غيّر النموذج بإعادة تحديد المعايير للسوق.
- قسّم السوق إلى قطاعات واجعل التركيز مفتاح النجاح.
- استفد من أفضلية الأسبقية لبناء سوق تضع أنت فيه القواعد.

تابع العمل بسرعة

بدمج أول تقنيتي حركة معاً، تحظى بالوقت والحيّز. للاستفادة من نافذة الفرصة هذه إلى أقصى حدٍ ممكن، ينبغي أن تحافظ على الصدارة عبر شن هجمات متواصلة. في يوم ما قريب -وهذه الأيام، يحل عاجلاً غير آجل- سيتنبَّه المتنافسون إلى الخطر الذي تمثّله. في البداية ربما يتعثرون، لكن البعض سيتأقلم بعد بعض الوقت مع الوضع الراهن. وحالما يجدون موطئ قدم لهم، سيستفيدون من أفضليتي الحجم والقوة المتفوقتين. قبل أن يحدث ذلك، ينبغي أن تحتل أقوى موقع ممكن.

السرعة ضرورية بكل وضوح في هذه العملية، خاصة في صناعات حيث تأثيرات الشبكة قوية، وواسعة النطاق؛ ويؤدي المجال والتعلّم دوراً مهماً. في مثل تلك الحالات، التي يقطف بها أول من يتحرك ثماراً يانعة، السؤال الحاسم الذي يتعلق بالسرعة ليس «لماذا؟» وإنما «كيف؟». كيف يمكنك الاستفادة إلى أقصى حد من مواردك؟ وكيف يمكنك العثور على طرق مبتكرة للاستفادة من موارد خارج متناول يدك؟ اعتمدت إنكتومي، مثلاً، إستراتيجية تسمح لأطراف ثالثة بإضافة قيمة إلى برنامجها، زيادة قدراتها لتعزيز ريادتها. وكما نناقش لاحقاً، استعملت أريبا Ariba تكتيكات مشابهة للمساعدة في تضييق الفجوة بين موارد منافسيها ومواردها الخاصة.

لكن ينبغي ألا تصبح السرعة أبداً شغفاً إلى حد يتم فيه إقصاء كل القضايا الرئيسة الأخرى، مثل جودة المنتج، رضا العملاء، والربحية على المدى الطويل. فيما يخص إستراتيجي الجودو، السرعة وسيلة وليست غاية. مواصلة العمل بسرعة تعني التحرك سريعاً دون توسع زائد أو فقدان التوازن. إذا أرهقت مواردك، سيزيد موقعك الضعيف من إمكانية تعرضك لهجوم - كما كانت العديد من شركات الاقتصاد الجديد المتواضعة قد تعلّمت.

أريبا: السرعة والعمل على نطاق واسع

أظهرت أريبا، إحدى الروّاد الأوائل في سوق برمجيات التجارة الإلكترونية الخاصة بمنتجات من شركة-إلى-شركة، مبكراً عدّة خصائص مألوفة لدى أساتذة السرعة والسيطرة. بعد أقل من أربعة أعوام على تأسيسها في

1996، كانت الشركة قد تقدمت على كل منافسيها مثل شركة بناء قواعد البيانات أوراكل Oracle وكوميرس ون Commerce One التي ظهرت بعدها بالتركيز على أولويتين: التقدم إلى الأمام بسرعة وبناء شركة يمكنها العمل على نطاق واسع.

من أجل التحرك بسرعة، اختارت أريبا التركيز بدايةً على قطاع صغير نسبياً من السوق، بدلاً من التعرض لخطر توزيع مواردها على نطاق واسع. رفضت الشركة ما دعاه بوبي لينت، أحد المؤسسين ونائب الرئيس لشؤون الإستراتيجية حل «غلي المحيط»: تقديم سوق تجارة إلكترونية كامل منذ البداية. بدلاً من ذلك، تبنّت أريبا مقاربة منتقاة بعناية: «تجزئة طريقنا لتحقيق رؤيتنا».

كانت أول أهداف أريبا أنظمة جذب المشترين المهمة إستراتيجياً. بيّن لينت: «بدأت كل تأثيرات التجارة التاريخية مع الشاري. ندعوها القاعدة الذهبية للتجارة: من يمتلك الذهب، يضع القوانين. يمثّل المشترون مراكز جذب للموردين؛ ولا يسع الموردون سوى أن ينجذبوا إليهم والقيام بكل ما يتطلبه الأمر للاتصال بهم». حالما تستطيع أريبا الحصول على عدد كبير من المشترين، كما قال لينت، يمكنها التحرك نحو بناء صلة وصل مع الموردين وأخيراً نحو بناء أسواق وشبكات تجارية. بالعمل عبر هذه السلسلة، استطاعت الشركة بسرعة تحقيق موقع مرموق لها في السوق دون تعريض أدائها ومصداقيتها للخطر.

في الوقت نفسه، ركّزت إدارة أريبا العليا على بناء شركة تستطيع مواجهة تحديات نمو سريع. في اجتماع غير رسمي بعد يوم من إنشاء

الشركة، وضع فريق التأسيس نظاماً داخلياً يضم رؤية ومهمة قيماً وقواعد عمل والأهداف بعيدة المدى وإستراتيجية الشركة. أدرك الرئيس التنفيذي كيث كراتش وزملاؤه أن الأعوام الأولى ستكون الأسهل، ويعزى سبب ذلك إلى أنهم يستطيعون مراقبة كل ما يجري طالما بقيت الشركة صغيرة. لكن بعد أن تُقلع أريبا، سيكون من الصعب توجيه الجميع بشكل مباشر.

لمعالجة هذه المشكلة، استعرض كراتش شخصياً طوال العام ونصف العام الأول مع كل موظف جديد النظام الداخلي للشركة. مع نمو الشركة، حلّت اجتماعات كل الموظفين وورش عمل تدريب الإداريين محل مقاربة الاجتماعات الثنائية. بالرغم من نمو الشركة -من 280 إلى 1500 موظف في عام واحد- بقيت إدارة أريبا مصممة على عرض النظام الداخلي على كل الموظفين. قال لينت: «نحن نتكلم إلى كل شخص بعينه في الشركة، حتى عمال مقسم الهاتف».

اعتمدت أريبا مقاربة شاملة مشابهة لمهمة دمج الشركات المستحوذ عليها. بالرغم من نموها، إلا أن الشركة لم تكن تستطيع التنافس مع خصوم مثل أوراكل على أساس الموارد الذاتية وحدها. دون الاستفادة من إستراتيجية ومهارات مكملة مهمة، كانت أريبا ستجد نفسها خلف منافسيها. وبالرغم من ذلك، كانت عمليات الاستحواذ قد أعاقت العديد من الشركات سريعة النمو. يمكن لمهمة دمج ثقافات، عمليات، وقوى عاملة مختلفة الإبطاء من سرعة المستحوذ.

بالاستفادة من تجارب مستحوذين ناجحين مثل سيسكو وجي-إي GE، حاولت أريبا التقليل من هذه المخاطر بتطبيق عملية من ثلاث مراحل بشكل منهجي. كانت المهمة الأولى تحديد الأهداف الصحيحة

التي ينبغي الاستحواذ عليها. إضافة إلى التوافق مع خطط إنتاج وتقانة أريبا، كان ينبغي أن تحقق تلك الشركات معيارين. قال لينت: «شعرنا أنه من الناحية الثقافية، ينبغي أن يكون هناك توافق مباشر. وتطلعنا أيضاً إلى قدرتها على رفدنا بموظفين بارعين. كان ينبغي أن تزيد كل عملية استحواذ من المهارات في شركتنا».

حالما يتم تحديد هدف محتمل، تكلّف أريبا أحد مديريها بتولي مسؤولية الاستحواذ. قال لينت: «لن نعرض عملية استحواذ على مجلس الإدارة ونحصل على موافقته عليه -بالجوهر الحصول على موافقة القتل- حتى نتأكد أن أحد الشركاء إلى جانبنا داخل الشركة ومستعد لتولي مهمة الدمج». وأخيراً، حالما يتم تجاوز تلك العقبة، تتحول أريبا إلى النظام الداخلي لضمان «احتضان دافئ» لكل موظفي الشركة المستحوذ عليها. شرح لينت: «عندما نجلس أول مرة مع شركة كنا قد استحوذنا عليها، نعرض عليهم تاريخ أريبا. نشرح لهم أننا عندما قمنا بتأسيس الشركة قررنا أن كل موظف فيها سيكون مثل مؤسس. نشدّد على أنهم يتمتعون بالمكانة نفسها مثل المؤسسين وأي شخص آخر في هذه الشركة».

كانت عمليات استحواذ «الاحتضان الدافئ» تسهّل على أريبا توسيع قدراتها الداخلية بسرعة كبيرة. بالرغم من ذلك، لم تستطع الشركة القيام بكل شيء داخلياً. قال لينت: «نتيجة لذلك، بدأنا تعزيز قدرتنا على بناء شراكات تخص كل ما نقوم به منذ مرحلة مبكرة جداً». كان «تعزيز قدرة بناء شراكات» يعني ابتكار أدوات، أساليب، وأنظمة تدريب تسمح لشركات أخرى بتطبيق أنظمة أريبا دون الحاجة إلى وجود جيش من مبرمجي أريبا لديها. بحلول منتصف 2000، كانت أريبا تدرّب نحو

1500 موظف شهرياً من شركات مثل آي-ب-إم، التي كانت قد التزمت بإرسال 5000 شخص لتدريبهم في أريبا بحلول نهاية العام. كانت تلك المقاربة شائعة في سوق برامج الشركات، حيث يعتمد معظم المبرمجين على تجار تجزئة للمساعدة في بيع وتطبيق الأنظمة التي يبتكرونها. شرح لينت: «نتيجة لذلك، في عمل معتاد لتنصيب برنامجنا اليوم، يكون لدينا موظف، وربما اثنان، من أريبا وسبعة إلى نحو خمسة عشر شخصاً من أحد شركائنا. بالمقارنة، يعتمد منافسونا عادة على خمسين شخصاً من شركاتهم، ونحو 200 شخص من شركائهم». انعكس هذا الفرق في قدرة أريبا على الفوز بعملاء. في الشهور التسعة الأولى من عام 2000، أعلنت أريبا عن عقدها أكثر من 160 صفقة عمل إلكتروني مقارنة بثلاثين لأوراكل وأربعين لكوميرس ون.

في أواخر 2000، كانت أريبا تواجه منافسين وتحدّيات جديدة بعد أن تراجع الطلب في قطاع التجارة الإلكترونية الخاص بمنتجات من شركة-إلى-شركة ككل. وحده الوقت سيُظهر ما إذا كانت الأسس التي وضعها مؤسسو الشركة ستلبي احتياجات أريبا المستقبلية. بالرغم من ذلك، يستطيع لينت وزملاؤه التباهي بإنجاز واحد واضح: عبر التركيز، تجزئة العمل، والاستثمار في الثقافة والشراكة، كانوا قد نجحوا في بناء واحدة من أسرع شركات البرمجيات نمواً في كل الأوقات.

نيتسكيب للاتصالات: مصيدة السرعة

مثل أريبا، انطلقت نيتسكيب للاتصالات بسرعة. ظهرت الشركة الناشئة قبل مايكروسوفت في سوق متصفحات الإنترنت بثمانية شهور،

وأطلقت نافيغيتر في كانون الأول 1994. كان الرئيس التنفيذي جيم باركسديل، الذي كان قد عمل سابقاً مديراً للتطوير في فيدرال إكسبريس Federal Express، يعتقد بقوة أن السرعة والمرونة ضروريتان للتنافس بفاعلية مع لاعبين كبار مثل مايكروسوفت ويو-بي-إس UPS. كان يحب أن يسأل: «كيف تنافست فيدرال إكسبريس مع إيربورنز Airbornes ويو-بي-إس عندما بدأت العمل؟ كيف تغلب البريطانيون على الأرمادا الإسبانية؟ لأنه كانت لديهم سفن أصغر، أسرع، وأكثر قدرة على المناورة»[23]. بقيادة باركسديل، طبّقت نيتسكيب عدداً من السياسات المبتكرة التي عزّزت ريادتها. لكن قصة نيتسكيب توضح أيضاً درساً مهماً آخر: إذا تحركت بسرعة كبيرة، سيكون من الصعب عليك أن تسيطر على نفسك.

لعبت ثلاث حركات دوراً مهماً في دفع نمو نيتسكيب. كانت الأولى قراراً أثار الجدل داخل الشركة لجعل نافيغيتر «مجانياً لكن ليس مجانياً». بكلمات أخرى، كان متوقعاً أن يدفع العملاء غير الأكاديميين مبلغاً قدره 39 دولاراً بعد تجربة مجانية لتسعين يوماً، لكن لم يكن لدى نيتسكيب آليات لإرغام العملاء الأفراد على الدفع. كان المتصفح مجانياً، في الواقع، ونتيجة لذلك ارتفعت نسبة استعماله. كان أكثر من 10 ملايين شخص يستعملون نافيغيتر بحلول صيف 1995، بعد ستة شهور من إطلاقه بشكل رسمي[24]. بعد عام من ذلك، وصلت قاعدة تنصيب نافيغيتر إلى 38 مليون مستخدم، مما جعله أشهر تطبيق حاسوبي شخصي في العالم، متقدماً على أوفيس مايكروسوفت ولوتس 1-2-3.

لكن من أجل الوصول إلى ذلك الموقع المميز، كان على نيتسكيب القيام بما هو أكثر من جعل نافيغيتر في متناول يد الجميع. كان على الشركة أيضاً جعل الحصول على التطبيق ممكناً. بدلاً من التركيز على تجزئة ناجحة وتوزيع منتجات أصلية، تحولت نيتسكيب إلى الإنترنت[25]. بالسماح للجميع بتنصيب نافيغيتر، وضعت نيتسكيب برنامجها في متناول ملايين العملاء بين ليلة وضحاها. إضافة إلى ذلك، كان لتلك الإستراتيجية فائدتان أُخريان متعلقتان بالعمل بسرعة. كان التوزيع عبر الإنترنت يدعم سياسة «مجاني لكن ليس مجانياً» بالتخفيف من تكلفة إنتاج، تغليف، وتوزيع أقراص مدمجة. سمح ذلك أيضاً لنيتسكيب بتسريع عملية أخرى: اختبار البرنامج قبل إطلاقه.

كان الاختبار تقليدياً عملية تتطلب جهداً كبيراً وأفواجاً من مهندسي ضمان الجودة المحترفين وعشرات، إن لم يكن مئات، آلاف المختصين باختبار برامج الحاسب في شركات منتقاة بعناية. كانت مايكروسوفت، مثلاً، قد جنّدت 40.000 شخص لاختبار ويندوز 95. لم يكن لدى نيتسكيب الوقت والموارد لتنظيم عملية مشابهة من العدم. لكن مرة أخرى، وجدت الشركة العون في الإنترنت. في تشرين الأول 1994، وضعت نيتسكيب نسخة تجريبية من نافيغيتر على موقعها الإلكتروني. كان مهندسو الشركة قد أنهوا معظم عمليات تصميم المنتج، لكن كان لا يزال هناك الكثير من الأمور التي ينبغي التأكد منها. بتنصيب النسخة التجريبية، تجربتها، وتقديم ملاحظاتهم، عمل العملاء، أحياناً دون قصد منهم، بوصفهم فريق ضمان جودة مفترض لمنتج نافيغيتر. بعد شهر، كان 1.5 مليون مستخدم قد جرّبوا نافيغيتر. قال لو مونتولي، أحد أول مصممي

نافيغيتر: «يمكننا إطلاق نسخة تجريبية للحصول على تغذية راجعة فورية. تستغرق تجربة تلك النسخ عدّة أسابيع. هذا أمر غير مسبوق. حصلنا على مقادير مذهلة من التغذية الراجعة من ملايين الأشخاص وغربلنا كل تلك المعلومات بسرعة كبيرة وأمعنا النظر فيها»[26].

ساعدت تلك التقنيات نيتسكيب بشكل ملحوظ على تقصير دورة إنتاجها إلى نحو تسعة شهور، مقارنة بعامين وثلاثة كانت شركات مثل لوتس قد قضتهما سابقاً في تطوير إصدار واحد. لكن كانت هناك نقطة سلبية في تركيز نيتسكيب على السرعة. أدّى التطوير السريع إلى ظهور برنامج غير مكتمل أو «شيفرة السباغيتي»، كما كان يدعى غالباً داخل الشركة. عبّر أحد مطوّري نافيغيتر عن الإحباط الذي أصاب العديد منهم عندما قال في 1997: «كتبنا هذه الشيفرة قبل ثلاثة أعوام، وكان هدفها الرئيس في الحياة إدخالنا إلى مجال العمل بأسرع ما يمكن. كان ينبغي أن نوقف العمل بهذه الشيفرة قبل عام مضى. إنها ميتة. كان ينبغي استعادة تلك الشيفرة والتوقف عن استعمالها»[27].

إضافة إلى ذلك، فيما كانت نيتسكيب تحلق عالياً في الجو، غالباً ما كانت موارد إدارتها تعاني الأمرّين. قرار رئيسها التنفيذي جيمس باركسديل لدخول مجموعة كبيرة من الأسواق، التضحية بالتركيز لمصلحة النمو عبر التوسع، زاد من العبء المفروض على فريق الإدارة. في الوقت نفسه، فشلت الشركة في التخطيط بشكل ملائم لنموها. كان هذا الفشل ظاهراً بشكل خاص في علاقات نيتسكيب مع شركاء محتملين أو فعليين. مثل إنكتومي، اعتمدت نيتسكيب كثيراً على مبرمجين مستقلين لإضافة قيمة لبرنامجها

وتعزيز انطلاقتها. لكن سمعة الشركة ساءت بسرعة لغطرستها وافتقارها للدعم -خطيئتان يمكن ربطهما، إلى حدٍ كبير، بنمو نيتسكيب السريع الجدير بالملاحظة.

تابع العمل بسرعة

- ركّز على عملك دائماً وليكن نموك على مراحل لتفادي الإصابة بالإرهاق.
- اجعل الحفاظ على تماسك داخلي أولوية مبكرة - قبل ظهور تحديات النمو.
- استفد من الشراكات للحصول على موارد خارج متناول يدك مباشرة.

3

التوازن

أمسك خصمك بإحكام، تفادى ضربة-بضربة، وادفع عندما يتم سحبك

اقتلعت عاصفة من الرياح العاتية سنديانة من جذورها وألقت بها في جدول. في حين كانت تطفو على الماء، لاحظت بعض نباتات القصب تنمو على الضفة، وصرخت عليها: «لماذا، كيف استطاعت أشياء ضعيفة، هشّة مثلك النجاة بأمان من عاصفة اقتلعتني من جذوري؟» أجابت نباتات القصب: «كان ذلك سهلاً تماماً. بدلاً من الوقوف بغباء وصلابة كما فعلت أنت، استسلمنا وانحنينا أمام كل ريح هبت علينا، ولهذا مرّت علينا وتركتنا بسلام». مغزى القصة: «الانحناء أفضل من الانكسار».

- حكايات إيسوب (كاتب يوناني عاش بين 620-560 ق.م.)

يمكن أن تساعدك الحركة في تفادي الدخول في معارك مباشرة مع خصوم أكبر وأقوى، كما وصفنا في الفصل 2. أخيراً، بأي حال، ينبغي أن تستجيب للمنافسة. في إستراتيجية الجودو، كما في الجودو تماماً، ينبغي أن تتعلم الإمساك بخصومك بإحكام إذا أردت الفوز.

في وضع مثالي، ستقع المواجهة الأولى وفقاً لتوقيتك والمعايير التي تضعها. في الواقع، بأي حال، ينبغي أن تكون مستعداً دائماً لصد هجوم. بالاستفادة من خدعة الجرو، تحديد حيّز المنافسة، ومتابعة العمل بسرعة، توفر وقتاً لبناء موطئ قدم والبدء بالنمو. لكن كلما نموت أسرع وأصبحت أكبر، أصبح تواريك عن أنظار المنافسين أصعب - وزادت على الأرجح إمكانية تعرضك لهجوم قوي.

التوازن هي المهارة التي ينبغي أن تتقنها من أجل الاشتباك مع خصم والنجاة من ذلك. كما هو واضح من حكاية السنديانة ونباتات القصب، التوازن والمرونة هما حليفاك بمواجهة قوة متفوقة. عندما تكون أضعف من خصمك، غالباً ما يكون التراجع للحفاظ على التوازن الرد الأكثر حكمة على قوة ساحقة. لكن لا ينبغي الخلط بين التراجع والتخلي عن المبادرة أو الاستسلام. إذا تراجعت، ينبغي أن يكون ذلك لسبب وجيه: للرد بفاعلية أكبر عند العودة إلى الحلبة.

التوازن في الجودو

إحدى أول الأشياء التي يتعلمها الطلاب في الجودو هي شيزنتاي، وضعية الوقوف بثبات بشكل طبيعي. في شيزنتاي، يكون الجسد مسترخياً لكن مستعداً للمواجهة. شرح أحد معلّمي الجودو: «يحافظ اللاعب على ثبات جسده ولا يسقط، ومع إبقاء الأطراف مرنة يمكنها الرد على أي حركة في أي لحظة»[1].

بالحفاظ على توازنه، يبقى جودوكا في وضع مثالي لاستهلال وصد أي هجوم. لكن اتخاذ وضعية مثالية ليس كافياً للفوز بنزال. من أجل تحقيق

النصر، ينبغي أن تعمل على الإخلال بتوازن خصمك أيضاً. يصبح القيام بعمل ما مستحيلاً تقريباً على منافس اختل توازنه. عندما تُخل بتوازن خصمك، يمكنك تحييد قوته واتخاذ زمام المبادرة ودفعه للسقوط.

الإمساك بخصمك بإحكام هي أول خطوة نحو إضعاف موقفه. إضافة إلى تقييد قدرة خصمك على المناورة، يمنحك إمساكه بإحكام شعوراً عما ينوي القيام به. من ثمّ، في بداية النزال، يكافح كل لاعب للإمساك بياقة أو ردن الآخر. حالما يحكم أحد اللاعبين قبضته على الآخر، يحاول دفعه أو سحبه إلى موقف يكون فيه ضعيفاً أو غير متوازن.

ينبغي أن يتّبع متلقي تلك الحركات قاعدة بسيطة لكن بديهية. بدلاً من المقاومة، ينبغي أن يفسح المجال لزخم خصمه، يدفع عندما يتم سحبه ويسحب عندما يتم دفعه. يرفض معلّمو الجودو تكتيك مقارعة القوة بالقوة، التي نصفها لاحقاً بأنها مقاربة ضربة-بضربة. مواجهة القوة بالقوة تُرهق طاقة أي منافس دون أن يحقق تقدماً في النزال. إضافة إلى ذلك، عندما يدفع إلى الخلف رداً على دفع الخصم له، يفسح جودوكا المجال أمام هزيمته. بتوجيه كل قوته باتجاه واحد، يفقد مرونته ويضع نفسه تحت رحمة خصم يبقى قادراً على الحركة بحرية وفقاً لما يتطلبه الوضع.

يتم تعليم طلاب الجودو بدلاً من ذلك ادّخار قوتهم والمحافظة على توازنهم بالتراجع عندما يكون ذلك ضرورياً. لكن «التراجع» أبعد ما يكون عن الفعل السلبي. لا يقف جودوكا ببساطة دون مقاومة، ويسمح للخصم بدفعه كيفما شاء. يبقى متنبهاً ونشيطاً، يواجه ويتصدى لهجوم خصمه.

بالسيطرة على زخم خصمه، يمكن لمنافس ماهر الإخلال بتوازن لاعب قوي والتقدم خطوة نحو إتقان اللعبة.

التوازن في إستراتيجية الجودو

يقودنا استعمال استعارة التوازن في الإستراتيجية إلى ثلاث تقنيات عامة. الأولى هي إمساك الخصم بإحكام. في سياق معظم النزالات، يحين وقت تفقد فيه الحركة قوتها لتفادي هجوم مباشر. النجاح يلفت الانتباه، وفي نهاية المطاف حتى أبطأ المنافسين سيلاحظ أنك تشكل تهديداً. ذلك هو الوقت الذي تحتاج فيه لاتخاذ زمام المبادرة وتقرر كيف ستشتبك مع المنافس. بالعمل مع خصوم (ومع منافسين محتملين)، يمكنك تقوية موقعك وتحديد هامش مناورتهم بتأجيل، تحويل، وحتى إعاقة الجهود الرامية إلى مهاجمتك بشكل مباشر. لكن عندما تقترب كثيراً من الخصم، تأكد أنك تحتفظ بخياراتك وتضع قواعدك الخاصة. الهدف الأساسي، بالمحصلة، هو الإمساك بخصمك بقوة، لا أن تدعه يُحكم قبضته عليك.

حتى إذا نجحت في الإمساك بخصم بقوة، في مرحلة ما ربما تجد نفسك لا تزال عرضة للهجوم. في ذلك الموقف، ينبغي أن تكون أولويتك القصوى تفادي ضربة-بضربة. عند التنافس مع لاعبين أقوى، مواجهة القوة بالقوة طريق سريع للهزيمة. مقاومة كل حركة ستصيبك بالضعف، تضعك في موقع دفاعي، وتعيد صياغة المنافسة لتكون اختبار قوة - النزال الذي لن تفوز به على الأرجح. لهذا بدلاً من الانجرار إلى حرب إنهاك، تقبّل الهجوم ورد على المهاجمين بحركاتك الخاصة.

أخيراً، وربما الأكثر أهمية، تعلّم الدفع عندما يتم سحبك. عندما تواجه هجوماً مباشراً قوياً، تذكر مصير السنديانة في حكايات إيسوب وقاوم إغراء الوقوف «بعناد وصلابة ضد الريح». إذا كنت تواجه قوة لا يمكن مقاومتها، أولاً تراجع - ثم استفد من تلك القوة لما فيه مصلحتك. ابحث عن طرق للسيطرة على زخم منافسك ووجهه إلى حيث تريد. استفد من منتجات، خدمات، وتقانة منافسيك، إذا سنحت لك الفرصة، وقلّد ما يقومون به. هذا يعني أكثر من مجرد تفادي ضربة-بضربة. مع الدفع عندما يتم سحبك، تقترب من تحقيق فاعلية أكبر (موضوع الفصل الآتي) باستعمال قوة خصمك لتحسين موقعك.

عند تطبيقها مجتمعة، يمكن أن تساعدك تقنيات التوازن تلك على الثبات والاستفادة من قوتك إلى أقصى حدٍ ممكن. يخفف الإمساك بالخصم بإحكام من تعرضك للهجوم، ويقلل تفادي توجيه ضربة-بضربة تأثير الهجوم، ويسمح لك الدفع عندما يتم سحبك بتحويل قوة هجوم لمصلحتك. يمكن استعمال كل تلك التقنيات الثلاث بشكل منفصل أو، بقوة أكبر، مجتمعة.

أمسك خصمك بإحكام

لطالما كان التنافس مع خصوم يمثّل تحدياً، ويتضاعف ذلك عندما تكون موارد خصومك أكبر من تلك التي بين يديك. لكن إذا أردت مواجهة المنافسة، من الأفضل أن تفعل ذلك بقواعدك الخاصة. حدّد ماذا تريد من لاعبين آخرين ثم أحكم قبضتك - في وضع مثالي، قبل وقت طويل من تحديدهم لطريقة التعامل معك.

يمكن لإحكام القبضة على خصم أن يخدم مجموعة من الأهداف. بالإمساك بمنافس مبكراً، يمكن أن تنجح في السيطرة عليه، تحقيق النصر، بالجوهر، بجعل القتال أمراً غير ضروري. بالمقابل، يمكنك بناء علاقات مع منافسين حاليين أو مستقبليين تحد من قدرتهم على المناورة أو تسمح لك بالاستفادة على حسابهم. أحكمت مايكروسوفت، مثلاً، قبضتها باكراً على منافستها آبل للحواسب بالتعاون معها في وضع تطبيقات لبرنامج ماكنتوش Macintosh في منتصف الثمانينيات. بمرور الوقت، أصبحت مايكروسوفت أهم مورّد برمجيات لشركة آبل – موقع منح بيل غيتس أخيراً قوة مساومة هائلة[2]. (هذه قضية سنعود إليها في الفصل 8).

هناك عدّة طرق لإحكام القبضة على لاعب آخر. إذا أردت تفادي معركة في المستقبل، امنح منافسيك المحتملين حصة من كعكة نجاحك عبر إقامة شراكات، مشروعات مشتركة، أو عقد صفقات منصفة معهم. باعت برايسلاين.كوم Priceline.com، مثلاً، لدلتا Delta للطيران حصة في الشركة لمنع الخطوط الجوية من تقديم خدمة منافسة[3]. بالمقابل، إذا أردت تقييد خيارات منافسيك والتقليل من حوافزهم لتطوير قدراتهم الخاصة، اعرض عليهم استعمال خدماتك أو منتجاتك بدلاً من ذلك. اعتمدت عدّة شركات إلكترونيات استهلاكية يابانية هذه المقاربة في الستينيات والسبعينيات، وأحكمت قبضتها على منافسيها الأمريكيين الأكبر حجماً بتقديم منتجات منخفضة التكلفة تحمل علامات خصومها التجارية. في حالات عديدة، ستتضمن هذه التكتيكات ما تدعوه لغة الإستراتيجية الحديثة «تعاون المتنافسين»: تنافس وتعاون مع شركة في

الوقت نفسه[4]. لكن تذكر أن الهدف الحقيقي للإمساك بالخصم ليس فائدة كل الأطراف؛ وإنما الدفاع عن موقعك التنافسي وتقويته.

أمازون.كوم: التعاون مع منافسين 1

طبّقت أمازون.كوم، أكبر بائع تجزئة إنترنت في العالم، تقنية إحكام القبضة بالتعاون مع المنافسين. بعد أكثر من عام بقليل على دخولها سوق الدمى، استجابت الشركة لطلب من تويز آر أس Toys «R» Us بالموافقة على إقامة موقع إلكتروني مشترك. بالرغم من أنهم لم يكونوا سبّاقين في هذا المجال، إلا أن مديري أمازون.كوم استفادوا من فرصتهم إلى أقصى حد لإحكام القبضة على منافس قوي، وعزّزوا في الوقت نفسه من تفوق الشركة من أجل المستقبل وأبعدوا خصماً مهماً عن دائرة الضوء.

اتخذت أمازون.كوم أولى خطواتها نحو تويز «آر» أس في أواخر 1998، عندما بدأت بيع مجموعة صغيرة من الدمى، يعود معظمها لألعاب معروفة، عبر مركز هداياها (الذي تم إغلاقه لاحقاً). بعد نجاح هذا المشروع، بدأت أمازون.كوم التخطيط لإنشاء متجر للدمى في شباط 1999. على الرغم من أن صناعة الدمى تختلف عن عمل بيع الكتب بطرق مهمة، إلا أن مديري أمازون.كوم كانوا يعتقدون أن الصنف الجديد ملائم تماماً. كان تسويق الدمى، كما شرح هاريسون ميلر، مدير عام متجر الدمى: «صعباً جداً في العالم الحقيقي». وكان لدى أمازون.كوم الكثير من العائلات -والأمهات خاصة- بين عملائها.

كان سوق الدمى الإلكتروني يتطور بسرعة. كانت إي-تويز الشركة الناشئة قد برزت في موسم العطلات السابق بوصفها رائدة بيع الدمى

عبر الإنترنت، وحققت مبيعات بلغت 23 مليون دولار في الربع الأخير من 1998. إضافة إلى ذلك، كان عدد من اللاعبين الكبار، بمن فيهم ك-ب تويز KB Toys، ديزني Disney (عبر تركيز اهتمامها على تويسمارت Toysmart)، وتويز «آر» أس، ثاني أكبر شركة لبيع الدمى في البلاد (بعد ول-مارت)، ينتقلون إلى الإنترنت أيضاً. بالرغم من المنافسة الشديدة، أصبحت أمازون.كوم ثاني أكبر بائع دمى إلكتروني، بعد إي-تويز فقط، بحلول نهاية 1999. باعت الشركة ما قيمته 95 مليون دولار من منتجات الأطفال، بما فيها دمى، كتب، أشرطة موسيقى وفيديو، في الشهور الثلاثة الأخيرة من العام.

إضافة إلى ذلك، قال ميلر: «ميّزت أمازون. كوم نفسها عن المنافسين فيما يتعلق بالموثوقية، تلقي الطلبات لغاية الثالث والعشرين من كانون الأول وإيصال أكثر من 99% من تلك الطلبات قبل عيد الميلاد». لكن نهاية موسم الأعياد حمل أنباءً غير سارة أيضاً. في بداية 2000، خسرت أمازون.كوم ما قيمته 39 مليون دولار نتيجة تلف البضائع في مخازنها، التي كانت غالبيتها العظمى من الدمى. نظراً لقلة خبرة الشركة وافتقارها للبيانات التاريخية عن مشتريات العملاء، كان واضحاً أن صنف الدمى لن يكون مربحاً.

ثم في بداية شباط 2000، تلقت أمازون.كوم اتصالاً من جون باربور، الرئيس التنفيذي لتويزآرأس.كوم Toysrus.com، يقترح فيه أن يوحد المنافسان جهودهما. كان رد فعل أمازون.كوم حذراً في البداية. يتذكر ميلر: «أظن أن الشيء الطبيعي، خاصة عندما تتحرك بسرعة الإنترنت، أن تقول: «لدينا خطة. سنلتزم بها. ستكون رائعة»». بأي حال، مع إمعان ميلر وزملاؤه

التفكير في عرض باربور، بدا أن الفكرة تبدو منطقية شيئاً فشيئاً. وضعت تويزآرأس.كوم أصولاً كبيرة على الطاولة، بما في ذلك قوة شراء ضخمة وواحدة من أشهر العلامات التجارية في البلاد. من جانبها، قدمت أمازون. كوم خبرتها في تطوير موقع، تسويق، بيع، وخدمة عملاء التجارة الإلكترونية. في تلخيص لاقتصاد الشراكة، شرح ميلر: «يتقن هؤلاء الأشخاص خفض التكلفة عند شراء منتجات فريدة تماماً. ونتمتع بمهارة فريدة في البيع، خدمة العملاء، والتقانة الخاصة بالتجارة الإلكترونية لأنها نطاق عملنا».

نجم عن اتفاق عشر السنوات الذي تم الإعلان عنه في آب 2000 قسم عمل تخصصت فيه كل شركة بما تجيد القيام به. كانت تويزآرأس.كوم تشتري وتمتلك المخزون (إلى جانب منتجات خاصة بكميات قليلة كانت أمازون.كوم تتعامل بها وحدها). أدارت أمازون.كوم الموقع الإلكتروني المشترك وتولت مهمة خدمة العملاء والبيع عبر مراكز توزيعها. كانت تويزآرأس.كوم تحتفظ بالعائدات وتدفع لأمازون.كوم رسماً سنوياً ثابتاً، يتغير وفقاً لوحدة البيع، وحصة صغيرة من العائدات الكلية. إضافة إلى ذلك، حظيت أمازون.كوم، التي سيطرت على حركة التداول، بفرصة بيع منتجات أخرى لمستهلكين يبحثون عن دمى. عزّز ذلك من موقع أمازون. كوم بمواجهة منافسين أكثر قوة، مثل ول-مارت، الذين كانوا يبيعون تشكيلة واسعة من المنتجات إلكترونياً.

تبقى هناك أسئلة تتعلق بجدوى الشراكات. هل تكلفة عمل الدمى كبيرة جداً على أمازون.كوم؟ هل تويز «آر» أس مستعدة لتخصيص منتجات

مميزة للشركة الإلكترونية المشتركة بدلاً من بيعها عبر متاجرها؟ استحسن المراقبون، بأي حال، خطوة أمازون.كوم. في تقويم واحد، حولت الشراكة عملاً خسر 32 مليون دولار في الربع الأخير من 1999 إلى عمل درّ ربحاً بقيمة 12 مليون دولار في المدة نفسها من عام 2000[5]. على القدر نفسه من الأهمية، بالسماح لأمازون.كوم بإحكام قبضتها –والعكس صحيح– على تويز «آر» أس، أخرجت الصفقة منافساً خطيراً محتملاً من اللعبة في المستقبل المنظور. لاحظ ميلر: «قبل خمسة أعوام، كانت أمازون.كوم حرفياً في مرأب جيف [بيزوس]. لهذا فيما يخصنا، عشرة أعوام مدة سرمدية».

إي-باي: التعاون مع منافسين 2

لطالما أثبتت ميغ وايتمان، رئيسة إي-باي ومديرتها التنفيذية، أنها أستاذة في تقنيات الإمساك بالخصم بإحكام. وايتمان مديرة ذكية، تتمتع ببصيرة ثاقبة، تمتلك زمام المبادرة وكانت قد عملت مع بين وشريكه Bain & Company، والت ديزني Walt Disney، سترايد رايت Stride Rite، وف-ت-د FTD، قبل الانتقال إلى هاسبرو Hasbro، حيث كانت تدير بليسكول Playskool ومستر بطاطا Mr. Potato عندما ظهرت إي-باي في بداية 1998.

كانت إحدى أصعب مهام وايتمان بعد انضمامها إلى إي-باي التعامل مع منافسين محتملين. كانت إدارة إي-باي حذرة دائماً من المنافسة. منذ البداية، كان المؤسس بيير أوميديار قلقاً من أن تسحق بوابة إلكترونية أو إحدى شركات المزادات القائمة شركته الناشئة. من أجل التخفيف من

هذا الخطر، حاولت إي-باي التواري عن شاشة رادار منافسين محتملين، وطبّقت في البداية سياسة خدعة الجرو. كما شرحت وايتمان: «قرّرنا أن أفضل ما نقوم به هو الحصول على حصة جيدة في السوق قبل أن يفهم الناس فعلاً ما يجري».

راقبت وايتمان بعناية كثيراً من الشركات، بدءاً من أون-سيل OnSale، رائدة مزادات من شركة-إلى-مستهلك. أثارت أسواق أخرى اهتمامها أيضاً، كما يفعل «أي شخص لديه مقدار كبير من الحركة»، كما قالت وايتمان. لكن أكبر اللاعبين -«غوريلا الإنترنت!»- كان ياهو!، أمازون.كوم، والأهم على الإطلاق أمريكة-أونلاين. لم تكن أمريكة-أونلاين الأولى في الإعلانات وعدد الروابط على الإنترنت فقط. كانت علاقتها بعملائها أعمق كثيراً من مجرد بوابة متنوعة؛ وتفهم المجتمعات الافتراضية، مثل تلك التي كانت إي-باي تحاول بنائه؛ وماهرة جداً في تحويل روابط الإنترنت نحو أهداف بعينها. كل ذلك جعل الشركة تهديداً خطيراً. أقرّت وايتمان: «لو أنهم تعاونوا مع أمريكة-أونلاين في مجال المزادات، لكان ذلك سيئاً جداً فيما يخصنا».

حاولت إي-باي منع ذلك إقامة علاقة وثيقة مع أمريكة-أونلاين. بين خريف 1997 وصيف 1999، فاوض مديرو إي-باي على ثلاث صفقات متعاقبة، سمحت كل منها لهم الإمساك بخصمهم المحتمل بإحكام أكثر من ذي قبل. كانت إي-باي تضع الأهداف نفسها لكل جولة محادثات - زيادة توزيعها وإبعاد أمريكة-أونلاين عن السوق. لكن آليات العلاقة تغيرت أثناء تلك المدة عندما تزايدت قوة إي-باي.

إي-باي وأمريكة-أونلاين: الجولة الأولى فاوض على الاتفاقية الأولى ستيف ويستلي، نائب الرئيس لشؤون التسويق ومدير التطوير، ونائبه توم آدمس. في مستهل المحادثات، كان ويستلي يضع كلاً من الهجوم والدفاع في ذهنه. كانت أمريكة-أونلاين تستطيع منح إي-باي دفعة هائلة، لكنها كانت تتمتع أيضاً بقدرة على إلحاق ضرر بالغ بها. «إذا كانت أمريكة-أونلاين على الجانب الآخر، سيكون لديك مشكلة»، كما بيّن ويستلي[6]. لهذا إضافة إلى الاستفادة من أمريكة-أونلاين لتوسيع مدى إي-باي، كان ويستلي يأمل بإيقاف أمريكة-أونلاين عن مساعدة -أو أن تصبح- منافساً.

لسوء الحظ، لم يكن لدى إي-باي سوى 750.000 دولار لإنفاقها. (يتذكر ويستلي لاحقاً: «كانت أمريكة-أونلاين تعد 750.000 دولار رأسمال إعلان. من جانبنا، قال أشخاص إن 750.000 دولار مبلغ كبير جداً - إنها نصف ميزانيتنا، هل فقدتم عقولكم؟»)[7]. مقابل ذلك المبلغ، كان إي-باي ستحصل على روابط إلى شبكة أمريكة-أونلاين طوال اثني عشر شهراً. لم تكن الحصرية، بأي حال، موضوعاً للنقاش حتى مع ذلك المبلغ الكبير. منحت أمريكة-أونلاين إي-باي حق تقديم خدمة مزادات من شخص-إلى-شخص حصراً في مجالين صغيرين ولتسعين يوماً فقط.

بالرغم من ذلك، كانت الاتفاقية الأولى مثمرة. كانت إحصائيات السوق الكبيرة لكلتا الشركتين جيدة. إضافة إلى ذلك، سرعان ما تعلّم مديرو إي-باي كيف يطوّرون العلاقة، يحددون شاشات معينة يرغبون

بأن تتصل بروابطهم. نتيجة لذلك، ساعدت أمريكة-أونلاين إي-باي في الحصول على عملاء بأسعار مخفّضة.

إي-باي وأمريكة-أونلاين: الجولة الثانية على أمل البناء على هذا النجاح، عادت إي-باي إلى الطاولة في آذار 1998. هذه المرة كانت الشركة تريد التفاوض على اتفاقية ستمنحها حصرية أكثر ضمن منطقة أكبر من أمريكة-أونلاين. استغرق إنجاز الاتفاق الثاني ستة شهور. هذه المرة ضمنت إي-باي دفع مبلغ 12 مليون دولار لأمريكة-أونلاين على مدى ثلاثة أعوام. بالمقابل، أضافت أمريكة-أونلاين إي-باي على قائمة كلماتها الرئيسة - أضحى ممكناً أن يكتب مشتركو أمريكة-أونلاين كلمة «إي-باي» ويذهبوا مباشرة إلى موقع الشركة. إضافة إلى ذلك، حظيت إي-باي بموقع حصري في عدد كبير من الفئات لعام واحد على الأقل. بأي حال، لاحظت وايتمان أنه ينبغي النظر إلى الحصرية التي تمتعت بها إي-باي مع بعض الحذر، لأن أمريكة-أونلاين كانت لا تزال تستطيع دخول السوق وحدها أو بناء شراكة مع طرف آخر.

عندما طلبت إي-باي من أمريكة-أونلاين إضافة بند يتعلق بعدم المنافسة في الجولة الثانية من المفاوضات، لقي ذلك الشرط الرفض. أشار ذلك، بشكل ينذر بالخطر نوعاً ما، إلى أن أمريكة-أونلاين كانت تفكر في إمكانية دخول سوق المزايدات وحدها. لكن بالرغم من هذه النكسة، كانت وايتمان تعتقد أن الاتفاقية ستساعد إي-باي على تحقيق أهدافها. شرحت: «ستمنحنا المزيد من الوقت. كنا نعرف أن دخول عالم الكبار سيكون مهماً. لهذا قلنا، لابأس، حتى إذا دخلوا سوقنا، سيستغرق ذلك منهم ستة أو ثمانية شهور وسنكون متقدمين ستة أو ثمانية شهور».

إي-باي وأمريكة-أونلاين: الجولة الثالثة مع أول محاولتين، أمسكت إي-باي بشكل مؤقت بأقوى منافسيها المحتملين. سمح الاتفاق الثالث لإي-باي بإحكام قبضتها. في آذار 1999، وقعت إي-باي وأمريكة-أونلاين اتفاقية تلتزم إي-باي بموجبها بدفع مبلغ يصل إلى 18 مليون دولار سنوياً إلى أمريكة-أونلاين طوال أربعة أعوام.

بالمقابل، وافقت أمريكة-أونلاين على جعل إي-باي مزوّد خدمة المزادات الوحيد في كل ما يتعلق بشركة أمريكة-أونلاين حول العالم، وضع العلامة التجارية لإي-باي تحت اسم إي-باي@أمريكة-أونلاين، وبيع إعلانات الموقع المشترك أثناء تلك الأعوام الأربعة. كانت إي-باي قد أحكمت قبضتها على شريك لم تعد لديه حوافز كثيرة لدخول سوق إي-باي.

من وجهة نظر وايتمان، كان الاستحواذ منخفض التكلفة على عميل مثابر لا يزال هدف إي-باي الرئيس. بأي حال، أقرّت أيضاً برغبتها في تفادي هجوم أمريكة-أونلاين. كما شرحت: «خمسة وسبعون بالمئة من المنطق الكامن خلف الصفقة كان جودة حركة الروابط، و25% كان تأخير دخولهم هذا السوق. إذا كانت شراكتنا جيدة، وقدّمنا لمستخدميهم خدمة ممتازة، سيكون الوضع جيداً للجميع». كانت وايتمان تعرف أن أمريكة-أونلاين ربما تقرر إطلاق مزادها الخاص. أشارت بالقول: «لا يمكنك قط قول غير ممكن أبداً مع أمريكة-أونلاين». لكن عبر اتفاقهما الأخير -الذي منح أمريكة-أونلاين هامشاً بنحو 98%، وفقاً لوايتمان- كانت إي-باي قد بذلت كل جهدها لضمان بقاء أمريكة-أونلاين خارج اللعبة.

أمسك خصمك بإحكام

- صمم مشروعات مشتركة واتفاقيات منصفة للتعاون مع أو إبعاد المنافسة.
- بع خدماتك لمنافسين لمنعهم من تطوير قدرات منافسة خاصة بهم.
- اعقد شراكات مع منافسين (محتملين) لتعزيز موقعك في منافسة مستقبلية وإخراج خصوم حاليين أو مستقبليين من اللعبة.

تفادى ضربة-بضربة

حالما تتعرض لهجوم من منافس، يصبح الحفاظ على التوازن تحدّياً. تدفعك غرائزك للرد على كل حركة في محاولة لإيقاف خصمك عن أن تكون له اليد العليا. لكن كإستراتيجي جودو، آخر ما ترغب القيام به هو التورط في صراع ضربة-بضربة أو حرب إنهاك، كما تصبح ضربة-بضربة غالباً[8].

ضربة-بضربة هي إستراتيجية الدفاع التي يريد خصمك أن تعتمدها لأنها تسمح له بوضع قواعد اللعبة. مفتاح الفوز في إستراتيجية الجودو، بالمقارنة، هي تولي زمام المبادرة. استوعب سكوت كوك، مؤسس إنتيوت، هذا المفهوم عندما وصف كيف تغلبت شركته على هجمات متكررة من مايكروسوفت طوال أكثر من عقد. كان التنافس المباشر مع مايكروسوفت «لعبة خاسرة»، كما أشار. قال: «لهذا قمنا بإجراء تغييرات، عدّلنا

النماذج، وسعينا خلف عملاء بتكتيكات لم يكن منافسنا يعرف حتى إنها موجودة، بدلاً من تقليد ما كانت تقوم به مايكروسوفت والتعثر أثناء قيامنا بذلك».

يتضمن تفادي ضربة-بضربة تجنب خسارة معارك، لكنه لا يعني الفشل في الرد. بدلاً من ذلك، ينبغي أن تدرس خصمك بعناية قبل أن تقرر أي الهجمات سترد عليها، وكيف. كان كوك يحب أن يقول: «ادرس منافسيك». اكتشف ما يجدي نفعاً وما يعد مجرد وميض تسويقي في كفة الميزان. افصل الأجزاء المهمة حقاً عن القشور الذي ينبغي أن تتجاهلها. حدّد الحركات التي يمكنك مجاراتها دون أن يتم اقتلاعك من جذورك، وأتقن هجمات مضادة يمكن أن تزيد من قوتك عندما لا تستطيع الرد بعمل مثل خصمك.

تبدو مجاراة حركة خصمك منطقية في أوضاع معينة - عندما تستطيع القيام بذلك دون أن تثير رد فعل متصاعداً، مثلاً، أو في حالات يمكنك بها بسهولة تحييد أفضلية خصمك وتولي زمام المبادرة من جديد (غالباً ما تكون تلك إشارة إلى أن العدو قد دخل دون قصد إلى أراضيك). لكن إذا كان القيام بالمثل يعني التورط في حرب إنهاك، أو اختبار محض للقوة، عندها قاوم إغراء القتال ضربة-بضربة وقم بهجوم معاكس وفقاً لقواعدك الخاصة بدلاً من ذلك.

نوفيل Novell: حكاية جديرة بالاهتمام

في بداية التسعينيات، كادت نوفيل، ملكة أنظمة تشغيل الشبكات، تكتب ورقة نعوتها باعتمادها إستراتيجية ضربة-بضربة. كان راي نوردا، الرئيس

التنفيذي لنوفيل، مديراً بارعاً ابتكر تعبير «تعاون المتنافسين». كان نوردا يحب أن يقول إن المنافسين شركاء في تنمية السوق لأنهم محاربون طبيعيون ضد الرضا عن الذات داخل نطاق العمل. لكن تحت ناظري نوردا بدأت مأساة إغريقية، أساسها خطأ الغرور التقليدي، تتشكل.

كانت عدّة شركات، بما فيها بانيان Banyan ومايكروسوفت، قد استهدفت عمل نوفيل في بداية التسعينيات. بوصفها منافساً شديد التركيز على عمله، استطاعت نوفيل التقدم على منافسيها بالتشديد على التقانة، الميزات، والخدمة بدلاً من السعر. حتى عندما خفضت مايكروسوفت أسعارها على منتجات الشبكات، حافظت نوفيل، التي كانت عائداتها تبلغ ربع عائدات مايكروسوفت، على أسعارها. مع نهاية 1992، كانت نوفيل لا تزال تسيطر على ثلثي السوق.

لكن نوردا اقترف خطأً فادحاً بعد ذلك. كانت مايكروسوفت قد هاجمت عمل نوفيل في الصميم، لهذا قرر نوردا الثأر نوعاً ما، ونقل المعركة إلى أرض مايكروسوفت. بعد أن حاول دون نجاح الاندماج مع لوتس Lotus للتنمية، الشركة التي ابتكرت برنامج الجداول المحاسبية الرائد في السوق 1-2-3، مضى نوردا قدماً في عملية الاستحواذ على شركات أخرى. بين 1992 و1994، اشترت نوفيل يونس UNIX من إيه-تي آند تي، ورد-بيرفيكت WordPerfect، وكواترو-برو QuattroPro من بورلاند Borland. كان الهدف بسيطاً، ويحبس الأنفاس: اجتياح أسواق أنظمة التشغيل وكل ما يتعلق بها، ومهاجمة مايكروسوفت وجهاً لوجه.

بحلول أواخر 1995، أضحت الشركة في حالة يرثى لها. لعدم قدرتها على التنافس مع مايكروسوفت على ذلك النطاق الواسع، فقدت نوفيل

التركيز، حتى في صميم عملها. مرغمة على التراجع، أوقفت نوفيل عمل يونكس وباعت ورد-بيرفيكت وكواترو-برو بمبلغ 116 مليون دولار - بعد عامين من دفع 1.4 مليار دولار لورد-بيرفيكت وحدها. في 1997، سجلت نوفيل أولى خسائرها في أربعة عشر عاماً. تطلب الأمر تعيين رئيس تنفيذي جديد وتبنّي إستراتيجية جديدة في أواخر التسعينيات لإعادة نوفيل إلى الحياة.

إي-باي: معرفة متى -وكيف- تشن هجوماً مضاداً

تفادت ميغ وايتمان من إي-باي الوقوع في الأخطاء التي اقترفها نوردا. بمواجهة هجمات متكررة، حافظت وايتمان على توازنها وشنت حرباً ذكية تفادت فيها توجيه ضربة-بضربة والتزمت بقواعد الاشتباك التي وضعتها. على الرغم من أن إي-باي كانت قد تفادت رصاصة كبيرة بالتعاون مع أمريكة-أونلاين، إلا أن الشركة لم تستطع الاستحواذ على كل المنافسين. ليس أن وايتمان لم تحاول: في 1998 و1999، التقى مديرو إي-باي مع قائمة طويلة من الشركات، بما فيها أمازون.كوم، ياهو!، ومايكروسوفت. لم يستطيعوا، في أي من تلك الحالات بطبيعة الحال، تكرار نجاحهم مع أمريكة-أونلاين.

هجوم ياهو!. وهكذا، واجهت إي-باي أكبر هجوم ضدها في خريف 1998. في 24 أيلول -ليس مصادفة أن يتزامن ذلك مع طرح أسهم إي-باي للاكتتاب العام- أعلنت ياهو!، أكبر بوابة إلكترونية في العالم، خططاً لدخول سوق مزادات من شخص-إلى-شخص. ما زاد في الطين بلة أن ياهو! لم تكن تهاجم عمل إي-باي فقط، وإنما كانت تضع نموذج عمل

إي-باي كله نصب عينيها أيضاً. في حين كانت إي-باي تفرض رسماً على الباعة لقاء وضع شركاتهم على قوائمها وتقتطع عمولة عند اكتمال عملية البيع، كان مزاد ياهو! مجانياً بالكامل. كان رد الفعل في إي-باي، كما يتذكر ستيف ويستلي: «يا للهول، إنها أفضل علامة إنترنت تجارية في العالم أو الثانية بعد أمريكة-أونلاين. لديهم حركة روابط أكثر مما يمكنك أن تتخيل، وسيقدمون الخدمة مجاناً. يبدو ذلك مخيفاً جداً»[9].

كانت أول خطوة قامت بها وايتمان إنشاء فريق أزمة يجتمع كل إثنين وأربعاء وجمعة من 5:00 إلى 7:00 مساءً. كانت مهمة ذلك الفريق دراسة خطوة ياهو!، تفحّص كل مظهر من مظاهر عملها، وتعقّب ما إذا كانت ياهو! تحظى بالاهتمام وتحصل على حصة من السوق. تتذكر وايتمان: «لقد تفحصنا منتجهم. كان لدينا عشرة أشخاص يستعملون ذلك المنتج، يشترون ويبيعون عبره كل يوم طوال شهور، وكانوا يقدمون تقريراً كل أسبوع حول ما يعتقدون أنه جيد، وما يعتقدون أنه غير ذلك، وكيف يمكننا التقدم عليهم».

كان أول قرار ينبغي على وايتمان اتخاذه هو ما إذا كان ينبغي على إي-باي رد ضربة-بضربة بمحاكاة ياهو! فيما يتعلق بالسعر. لاحظت وايتمان بجفاء: «مجاناً عرض جيد جداً عادة». وكان ذلك القول بالغ الدقة على الإنترنت، حيث كانت مئات وآلاف الشركات، وفي مقدمتها ياهو!، قد عوّدت المستهلكين أن يتوقعوا الحصول على كل شيء -أخبار، رياضة، بريد إلكتروني، ومحادثة- مجاناً. بأي حال، في حين كان فريق الأزمة يدرس عمل ياهو! أصبح واضحاً أن المزادات المجانية ليست مقنعة

كما كانت الشركة تخشى بادئ الأمر. في الواقع، كانت وايتمان تعتقد أن نجاح إي-باي المستمر يعود في جزء منه إلى قرارها وضع رسوم على الباعة. شرحت: «شعرنا أن استيفاء رسم أمر جيد لصحة السوق؛ لأن الناس لن يعرضوا خردتهم للبيع في مزاد إذا كان عليهم أن يدفعوا حتى خمسة وعشرين سنتاً». بالحد الأدنى، قاد الرسم البسيط على إي-باي العديد من الباعة لإعادة توصيف مقتنياتهم، استعمال صور مختلفة، وفي بعض الحالات، سحب منتجات لم تُبَعْ. حافظ ذلك على بقاء الجودة الكلية للمواد مرتفعة[10].

تالياً، قررت وايتمان وفريقها المحافظة على السعر. لكن في مناطق أخرى، اختارت إي-باي الرد بشكل مختلف. كانت حقيقة المنافسة قد كشفت بعض الضعف في خدمة إي-باي، وهو ما كانت الشركة بحاجة لإصلاحه. كانت ياهو!، مثلاً، قد استفادت بشكل واسع من الصور ونظّمت فئات المزاد بطريقة أكثر فاعلية. إضافة إلى ذلك، بسّطت ياهو! عملية التسجيل وقدمت جولة تعليمية للوافدين الجدد إلى عالم المزادات. سرعان ما اعتمدت إي-باي تلك الابتكارات.

كانت تلك خطوات دفاعية بسيطة. فيما يتعلق بالتسويق المهم، بأي حال، شنت إي-باي هجوماً، وردّت بعنف على ياهو! أثناء اختيارها وسائلها الخاصة للهجوم. كانت ياهو! تقود حركة الروابط إلى مزاداتها بالإعلان بكثافة في أماكن أخرى على موقعها. فيما يخص إي-باي، كان اعتماد المقاربة نفسها على الإنترنت مكلفاً وجهداً لا طائل منه لتوجيه ضربة-بضربة. بدلاً من ذلك، التفت وايتمان من خلف ياهو!، واختارت حملة تسويق لترسيخ جذور إي-باي. بالرغم من حجم السوق الكلي - أكثر من

100 مليون دولار من المبيعات السنوية - كانت العروض التجارية وفقاً لفئات محددة، التي تركز على كل شيء من الدمى إلى السيارات القديمة، لا تزال تعد عامل جذب رئيس يندفع إليه كل من المشترين والبائعين.

على الرغم من أن العروض التجارية كانت آنذاك جزءاً من برنامج توسع إي-باي، إلا أنه مع إطلاق مزاد ياهو! ، ضاعفت إي-باي جهودها، وقدمت نحو 150 عرضاً. شرحت وايتمان: «عرفنا أن ياهو! لن تفعل ذلك مطلقاً. لم تكن لديهم قوى عاملة أو حتى اهتمام للانغماس في ذلك النوع من الأعمال».

قالت وايتمان لاحقاً: «كان يمكن أن تصبح ياهو! قاتلة إي-باي. إنها شركة كبيرة تتمتع بعلامة تجارية مذهلة وحركة روابط هائلة. إنهم يعملون جيداً، لديهم منتج رائع». لكن بتفادي ضربة-بضربة، نجحت إي-باي إبعاد خطر ياهو! عنها.

هجوم أمازون.كوم. بحلول ربيع 1999، كان الشعور بخطورة ياهو! قد تلاشى، وانخفضت وتيرة الاجتماعات من ثلاث مرات إلى مرة واحدة أسبوعياً. لكن تهديداً أكثر خطورة كان ينبثق آنذاك. في نهاية آذار، بعث جيف بيزوس، مؤسس أمازون.كوم ورئيسها التنفيذي، رسائل إلكترونية إلى عملاء الشركة البالغ عددهم 8.3 مليون شخص يعلن فيه أن خدمة مزاد أمازون من شخص-إلى-شخص أضحت متوافرة إلكترونياً آنذاك. قبل تسعة شهور، كانت إي-باي قد اتصلت بأمازون.كوم بشأن العمل معاً. قال توم آدمس: «كان يبدو منطقياً تماماً فيما يخصنا ألا نتنافس مباشرة، وأن يكمل أحدنا الآخر». كانت لدى بيزوس، بأي حال، أفكار أخرى.

بطرق ما، كانت أمازون.كوم تشكل تهديداً أكثر خطورة بكثير من ياهو!. وفقاً لخبير الصناعة ستيوارت ألسوب، كان دخول أمازون.كوم إلى سوق المزاد يعني أن إي-باي «لحم فاسد»[11]. كانت أمازون.كوم تفهم التجارة الإلكترونية أكثر من أي جهة أخرى، وكانت الشركة قد جعلت مزادها، بكلمات وايتمان، «سلساً بشكل لا يُصدّق وسهل الاستعمال». إضافة إلى ذلك، عندما يتعلق الأمر بالتسويق، كان تاجر التجزئة الإلكتروني العملاق مستعداً للدخول في معركة مباشرة. يتذكر جيفري سكول، أول رئيس لإي-باي، أنه فكّر في ذلك الوقت: «كانت أمازون مستعدة لإنفاق مبالغ طائلة لشراء حصة سوق منا بالتفاوض على اتفاقيات مكلفة مع مواقع شريكة. إذا كانت أمازون مستعدة لدخول السوق وإنفاق ضعف ما ننفقه لجعل تلك الشركات تعمل معها، سنواجه وقتاً عصيباً في منافسة ذلك إذا أردنا البقاء شركة إنترنت رابحة»[12]. لزيادة الطين بلة، بدا أن أمازون.كوم تفهم إستراتيجية إي-باي لمد جذورها عميقاً أيضاً. عندما بدأت أمازون.كوم تقدم عروضاً تجارية، «كان ذلك يعني متاعب»، كما فكرت وايتمان.

أعادت وايتمان مباشرة عقد اجتماعات فريق الأزمة ثلاث مرات أسبوعياً، لكن بعد دراسة مزادات أمازون.كوم بعناية، خرجت بأنباء مشجعة. كانت إي-باي قد أدخلت الكثير من التحسينات على خدمتها؛ وبالرغم من خبرة أمازون.كوم في التجارة الإلكترونية، إلا أن إي-باي بقيت في معظم المجالات موازية أو متقدمة عليها. كان بيزوس قد جعل التأمين ميزة بيع كبيرة على أمازون.كوم بتقديم ضمان مجاني، يتم دفعه عبر نظام موثوق، لكل المبيعات التي تقل قيمتها عن 250 دولاراً. لكن

إي-باي كانت قد أدخلت خدمة التأمين قبل شهر تقريباً. كانت رسوم العرض على أمازون.كوم أقل من إي-باي (عشرة سنتات مقابل خمسة وعشرين سنتاً)، لكن بعد تجربة إي-باي مع ياهو!، لم يعد السعر مصدر قلق كبيراً. ربما كان الأكثر أهمية أن الذين كانوا يراقبون أمازون.كوم من إي-باي وجدوا أن المنافس الجديد ليس لديه «أي مجتمع مهما كان على الموقع»، كما شرحت وايتمان. «لم تكن هناك حتى لوحة محادثة. كان الموقع عقيماً جداً، وكنا نعرف أن تلك مشكلة [فيما يتعلق بهم]».

وفقاً لأرقام العائدات الأولية، استنتجت وايتمان أن إي-باي ليست بحاجة لإجراء أي تغييرات جذرية. كان هناك مجال واحد فقط شعرت وايتمان أنها ينبغي أن ترد فيه على هجوم أمازون.كوم. نظراً إلى أن معظم باعة مزاد أمازون.كوم كانوا من التجار الكبار، كانوا يتوقعون جميعاً أن يتم الدفع بوساطة بطاقات ائتمان. بالمقارنة، لم يكن معظم باعة إي-باي الأصغر يقبلون سوى شيكات أو تحويل أموال. خططت وايتمان في البداية لجسر هذه الفجوة بتطوير خدمات دفع بالشراكة مع أكسيبت.كوم Accept.com. لكن عندما علم بيزوس بخطط إي-باي، انقض على الشركة واستحوذ عليها. عند تلك المرحلة، قررت وايتمان أن إي-باي تحتاج إلى نظام دفع داخلي خاص بها. بعد ثلاثين يوماً، استحوذت إي-باي على بيلبوينت Billpoint، شركة ناشئة مقرها مدينة ريدود، كاليفورنية تقدم تسهيلات الدفع ببطاقة ائتمان من شخص-إلى-شخص.

هجوم فير-ماركت-بليس FairMarketPlace. بحلول صيف 1999، كانت إي-باي قد نجت من هجمات ياهو! وأمازون.كوم، وهما اثنتان من

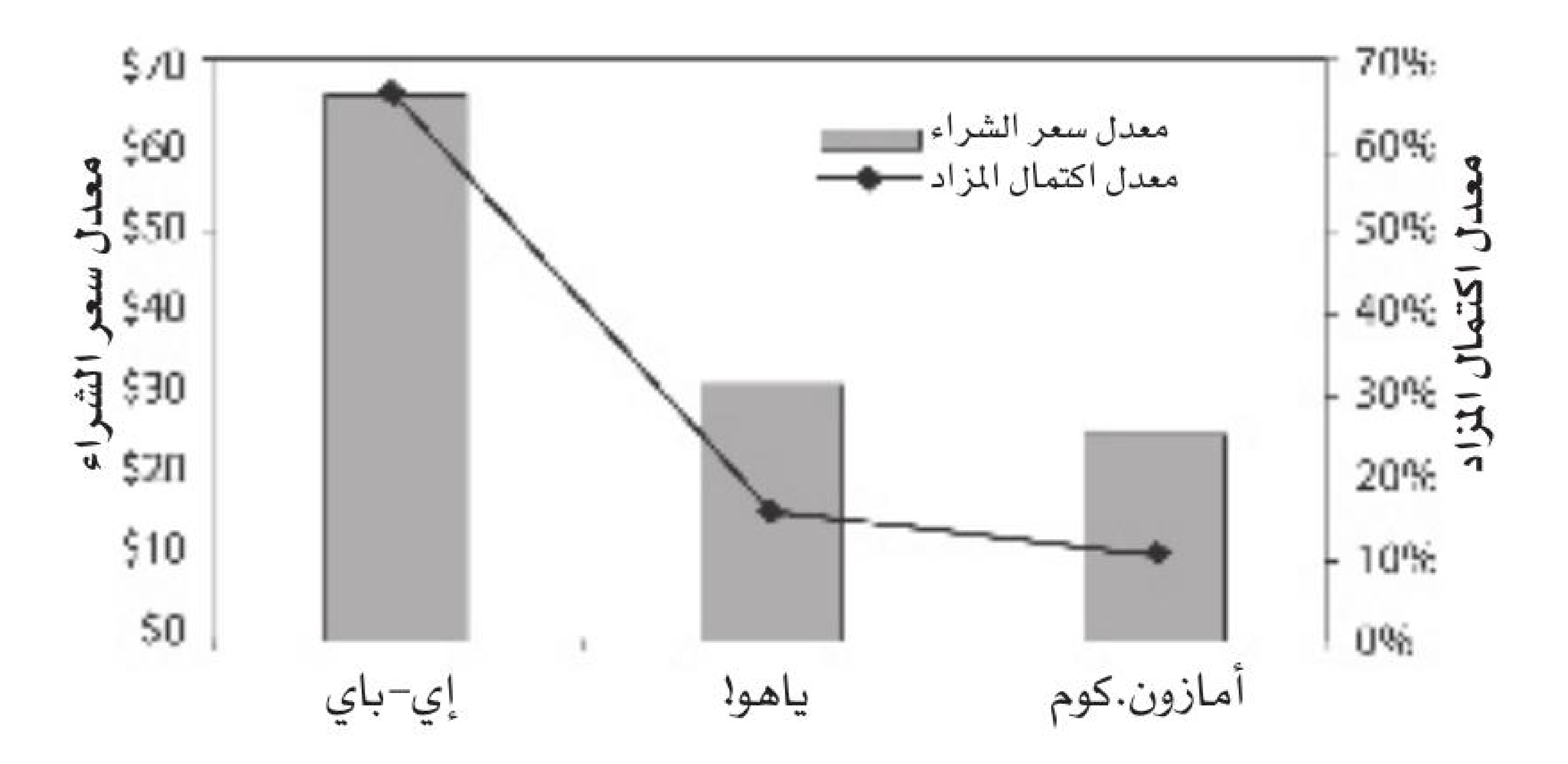
أقوى الشركات في الاقتصاد الجديد. لكن الشركة كانت لا تزال تواجه المتاعب. في أيلول ذلك العام، دخل منافس قوي آخر، فير-ماركت-بليس، الحلبة. كانت إي-باي تواجه آنذاك اتحاداً يضم أكثر من 100 شركة -بينها ثلاث بوابات إلكترونية رائدة- التي تخطط لعرض خدمة المزاد على مواقعها. أقرّت وايتمان: «كنا قلقين. في اللحظة التي تقرر بها ميكروسوفت، ليكوس Lycos، وإكسايت Excite العمل ضدك، ينبغي أن تكون قلقاً للغاية».

تحرك فريق الأزمة للعمل مجدداً، لكن أثناء أسبوعين أدركت وايتمان أن محاولة القضاء على إي-باي عديمة الفائدة. كان لدى المواقع مجتمعة نحو 70.000 مادة للبيع 2% من المواد التي تعرضها إي-باي. إضافة إلى ذلك، كان المنتج ضعيفاً، كما قالت وايتمان، التي لم تلتزم الدبلوماسية تلك المرة. قالت: «راقبناهم عن كثب، لكن كان واضحاً أنهم لم يحققوا شيئاً».

دون منافسة. فيما كان العقد يقترب من نهايته، كانت إي-باي قد فعلت ما هو أكثر من مجرد البقاء. كانت قد عزّزت دورها بوصفها لاعباً مهيمناً في مزادات من مستهلك-إلى-مستهلك الإلكترونية وطوّرت حزمة منتجها رداً على هجمات منافسيها. بتقدير أحد المحللين، كانت المادة المعروضة على إي-باي تحصل على ثلاثة عروض شراء، بينما كانت فرصة تلك التي يتم عرضها على ياهو! أقل من 30% في الحصول على عرض شراء واحد. كانت ياهو! وأمازون.كوم تنجزان أقل من 15% من

مزاداتهما، مقارنة بمعدل نجاح إي-باي الذي يبلغ 65%. ومع أكثر من 11 مليون دولار كمبيعات إجمالية كل يوم، كانت إي-باي تتفوق بمعدل 25 ضعفاً على ياهو!، فيما كانت أمازون.كوم خارج دائرة المنافسة (انظر الشكل 3-1)[13].

شكل 3-1: دون منافسة: إي-باي تهزم ياهو! وأمازون.كوم، كانون الأول 1999



المصدر: بحث قامت به برودنشال سيكيورتيز Prudential Securities، اقتبسه إيليوت والش: «إي-باي: سحق المنافسة» ...

ربما كان ممكناً أن تخسر وايتمان موقعها بسهولة في المعارك التي عصفت بإي-باي في أول عامين لها مع الشركة. كان موظفون آخرون يقترحون دائماً خططاً تنافسية طموحة ومكلفة. تذكرت وايتمان: «عرض العديد من الأشخاص داخل إي-باي أفكار رائعة بشأن طريقة التنافس مع ياهو! وأمازون.كوم تتضمن خسارة الكثير من المال، لكني قلت: (نحن

لا نفكر بفعل ذلك)». بالرغم من أنها كانت تأخذ المنافسة دائماً على محمل الجد، إلا أن وايتمان لم تكن شغوفة أبداً بالرد على كل هجمة.

بدلاً من ذلك، ركزت إي-باي على نقاط قوتها وبقيت ملتزمة بإستراتيجيتها، وتفادت معارك لا يمكنها الفوز بها بينما استجابت بانتقائية لأفضل إجراءات اتخذها منافسوها. بتفادي الانحدار في مسار حلزوني تنافسي، أبقى رد فعل إي-باي المحسوب الشركة في القمة.

تفادى ضربة-بضربة

- تفادى اتخاذ إجراءات تصعيدية يمكن أن تجرك إلى حرب إنهاك أو حرب متعددة الجبهات.
- ادرس المنافسين بعناية وقلّد فقط أكثر أفكارهم إقناعاً.
- واصل حملتك، حتى عندما ترد على هجوم مضاد، باستعمال تكتيكات تعزّز من نقاط قوتك.

ادفع عندما يتم سحبك

ستساعدك التقنيتان السابقتان في المحافظة على توازنك والتقليل من احتمال أو تأثير هجوم أحد المنافسين. لكن ادفع عندما يتم سحبك يمضي قدماً خطوة إضافية. مع هذه التقنية تتحرك لإضعاف موقع خصمك بالاستفادة من قوته لمصلحتك. باستعمال منتجات، خدمات، أو تقانة الشركة المنافسة في هجومك، يمكنك الإخلال بتوازنها ومواجهتها بخيار مؤلم: إما التخلي عن إستراتيجيتها الأولى أو مراقبتها تفشل.

درايبرز وول-مارت: تحويل منافسين إلى معلنين

كانت شركات عديدة، في الاقتصادين القديم والجديد، قد أتقنت تقنية ادفع عندما يتم سحبك. يأتي مثال تقليدي من عمل الحفاضات، الذي شهد ولادة شركة جديدة تدعى درايبرز في الثمانينيات. تحدّت درايبرز رائدة السوق بروكتر وغامبل بتقديم منتج متميز بسعر أقل، ومنحت المستهلكين خياراً بين علامتها التجارية التي تقدمها دون زركشة وبامبرز Pampers غالي الثمن. عندما دخلت درايبرز السوق في تكساس، ردت بروكتر وغامبل بقوة غير متوقعة، وأغرقت الولاية بقسائم شراء قيمة الواحدة 2 دولاران - أكثر من ضعف قيمة القسائم المعتادة التي يبلغ سعر الواحدة منها خمسة وسبعين سنتاً. أدرك ديف بيتاسي، رئيس درايبرز التنفيذي، أنه إذا لم يفعل شيئاً، ستلقى الشركة «موتاً سريعاً وبشعاً»(14). لكن درايبرز لم تكن تستطيع طباعة وتوزيع قسائم في أنحاء الولاية كلها.

خرج بيتاسي، الذي كان قد أنهى للتو قراءة كتاب عن الجودو، بفكرة مبدعة. بدلاً من محاولة الرد على هجوم بروكتر وغامبل، استعملت درايبرز قوة الشركة الأكبر لمصلحتها بقبول قسائم منافستها. أطلقت الشركة حملة إعلانية في كل أرجاء الولاية لإبلاغ المستهلكين أنه يمكن استعمال قسائم بروكتر وغامبل لشراء منتجات درايبرز، وارتفعت المبيعات بشكل كبير. في غضون أسابيع، كنت درايبرز قد أضافت نحو خمس عشرة نقطة إلى حصتها من السوق في بعض المتاجر. أثناء شهرين، كانت الشركة تعمل بأقصى استطاعتها، واحتفظت بأموال للمرة الأولى. بفضل استعمال باتيسي لإستراتيجية الجودو، فشل هجوم بروكتر

وغامبل. بالاستفادة من قوة منافسه لمصلحته، كان باتيسي قد استعمل بروكتر وغامبل للقيام بحملة درايبرز الإعلانية.

بالرغم من أنه يمكن تصنيف درايبرز ضمن مجال الشركات الناشئة التقليدية -رقيقة العود وصغيرة- إلا أن الشركات الكبيرة يمكن أن تستفيد أيضاً من ادفع عندما يتم سحبك لإحداث الأثر المطلوب. استعملت ول-مارت، مثلاً، هذه التقنية ضد كمارت Kmart في الثمانينيات أثناء معركتها للسيطرة على عرش بيع التجزئة المخفّض[15]. في ذلك الوقت، كان معدل أسعار ول-مارت أدنى قليلاً من أسعار كمارت، لكن الأخيرة كانت تعلن بكثافة عن عروض أسبوعية خاصة لجذب الزبائن إلى متاجرها. حالما يصلون إلى هناك، كانوا يشترون غالباً منتجات أخرى أيضاً. كانت ول-مارت مترددة في محاكاة إستراتيجية إعلان وترويج كمارت لأن نموذج عملها يعتمد على تكاليف منخفضة و«أسعار منخفضة كل يوم». كانت مجاراة كمارت ستقوّض أفضلية ول-مارت. استفاد عدّة مديري متاجر من إستراتيجية الجودو بدلاً من ذلك. وضعوا نشرة كمارت الأسبوعية على أبواب متاجرهم ووعدوا بأن تقدم ول-مارت أسعاراً مماثلة أو أدنى لما يتم الإعلان عنه. نظراً إلى أن المستهلكين كانوا يعرفون أن ول-مارت لديها أيضاً أسعار أفضل لمعظم المنتجات الأخرى، شكل ذلك معضلة حقيقية لكمارت. كانت تعلن أكثر، كلما كانت تدفع مستهلكيها إلى منافستها.

مايكروسوفت: تعلم «اعتناق وتوسع»

في صناعة التقانة، أصبحت تقنية ادفع عندما يتم سحبك معروفة، بفضل مايكروسوفت، بأنها «اعتناق وتوسع». على الرغم من أن السياق

يختلف، إلا أن صلب العمل يبقى نفسه: عند مواجهة هجوم، اركب موجة منافسك بدلاً من محاولة مقاومة قوة لا تُقهر.

في حين قد يكون أشهر مثال عن تطبيق هذه التقنية، أعلن بيل غيتس في كانون الأول 1995 أن مايكروسوفت خططت لـ«اعتناق وتوسيع» تقانات إنترنت للتغلب على نيتسكيب في حرب المتصفحات الإلكترونية. بدلاً من الالتزام بتقانات داخلية ستكون تحت سيطرتها بالكامل، كانت مايكروسوفت مستعدة للبناء على معظم التقانات الإلكترونية التي كانت نيتسكيب قد ساعدت في تطويرها وابتكارها. أعلن غيتس: «سنقبل كل بروتوكولات الإنترنت الشائعة. أي شيء يستعمله ويستفيد منه عدد كبير من الناشرين، سندعمه. سنقوم بتوسيع بعض تلك الأشياء. هذا بالضبط ما تفعله نيتسكيب»[16].

في الوقت نفسه، اعتمدت مايكروسوفت جافا، لغة البرمجة الشخصية «اكتبها مرة، استعملها في كل مكان» التي طوّرتها صن مايكروسيستيمز. كانت صن قد جعلت جافا تهديداً مباشراً لهيمنة مايكروسوفت على أنظمة تشغيل الحواسب الشخصية. كانت الفكرة أن برنامج جافا، حالما تتم كتابته، يمكن استعماله مع مجموعة متنوعة من الحواسب والأجهزة الحاسوبية، بغض النظر عن برنامج التشغيل المستعمل. بضربة واحدة، كان يمكن لذلك أن يقضي على أفضلية تنافسية رئيسة تتمتع بها مايكروسوفت: الأعداد الكبيرة من البرامج التي تعمل -أو تعمل بشكل أفضل- مع ويندوز أو ويندوز إن-ت Windows NT.

كانت مايكروسوفت قد حاولت بدايةً إيقاف انتشار جافا. لكن عندما ازداد الاهتمام بلغة البرمجة، غيّرت الشركة موقفها وقررت اعتمادها بدلاً

من ذلك. بتطوير برامج تجعل جافا تعمل بشكل أسرع على ويندوز، حاولت مايكروسوفت إعادة توجيه قوة صن لمصلحتها ونجحت في إضعاف تهديد جافا بشكل كبير. رفعت صن دعوى في نهاية المطاف، وبعد عدّة أعوام من التقاضي، توصلت الشركتان إلى تسوية في كانون الثاني 2001، دون أي إقرار بارتكاب خطأ من جانب مايكروسوفت.

أخيراً، كجزء من التزامها بسياسة «اعتناق وتوسيع» الإنترنت، تخلّت مايكروسوفت عن قرابة 1 مليار دولار كانت قد استثمرتها في تقديم خدمة إلكترونية تدعى شبكة مايكروسوفت إم-إس-إن (MSN) وأعادت صياغتها لتصبح خدمة إلكترونية مجانية. بعد قضاء عدّة أعوام في بناء شبكة إنترنت انتشرت في كل أنحاء المعمورة، أوقفت مايكروسوفت معظم استثماراتها وأعادت التركيز على الاستفادة من زخم الإنترنت لما فيه مصلحتها[17]. أثناء ذلك، حوّلت الشركة ما كان مشروعاً غير ناجح إلى واحدة من أكثر مواقع الإنترنت ازدحاماً.

إتقان يوكيمي

يوضح قرار مايكروسوفت بالتخلص من إم-إس-إن الأصلية جانباً خاصاً من ادفع عندما يتم سحبك ندعوه يوكيمي الأعمال. في الجودو، تشير يوكيمي إلى تقنية السقوط بأمان وبأقل الخسائر للعودة بفاعلية أكبر إلى النزال. يوكيمي هي أول ما يتعلمه طلاب الجودو الجدد، وهي عامل حاسم في إستراتيجية الجودو أيضاً. بغض النظر عن مهارتك كإستراتيجي، من غير المرجح أن تفوز في كل اشتباك. لكن خسارة معركة لا ينبغي أن تقود

إلى خسارة الحرب. بتنظيم انسحاب إستراتيجي، يمكنك الحفاظ على مواردك والتجمّع من جديد في موقع أفضل للمواجهات التالية. هذا مهم بشكل خاص عندما يضرب المنافس بقوة لا تستطيع معها أي مراوغة أو تحوير إعادتك إلى اللعبة. (بهذا المعنى، ربما يمكن اعتبار يوكيمي حالة خاصة من رأينا بضرورة تفادي ضربة-بضربة).

تشارلز شواب. استوعبت أكبر شركة وساطة في أمريكة، تشارلز شواب، هذا الدرس في أواخر التسعينيات عندما قررت دمج إي-شواب eSchwab، بوابتها الأصلية في سوق الوساطة على الإنترنت، في صلب عملها. على الرغم من أن شواب كنت قد تحركت بسرعة للعمل على الإنترنت، إلا أن إستراتيجية الشركة بادئ الأمر كانت الفصل بين تجارة الإنترنت وعمل وساطتها في الحصول على اقتطاع لمنتجات غالية الثمن. كان مطلوباً من العملاء الذين يستخدمون إي-شواب فتح حساب منفصل، ومن أجل الاتصال بفروع شواب أو ممثليها الذين يعملون عبر الهاتف، كان عليهم دفع رسوم إضافية.

بحلول 1997، تعرضت تلك المقاربة لهجوم كبير من منافسين، مثل إي*تريد E*Trade، التي عرضت خدمات مشابهة بأسعار أقل، مما أرغم مديري شواب على مواجهة خيار صعب. إما السماح لمستخدمي الإنترنت بالحصول على كل خدمات شواب، والتضحية بعائدات تبلغ 125 مليون دولار نتيجة لذلك، أو عدم القيام بشيء ورؤية حصة شواب في سوق التجارة الإلكترونية تتضاءل. اختار فريق شواب البديل الأول، وكان الألم كبيراً. تذكر الرئيس التنفيذي المساعد ديفيد بوتروك: «كنا نحقق نمواً

كبيراً، لكن الضغط على الأسعار، العائدات، والأرباح عصف بأسهمنا، التي انخفضت قيمتها 25% في الوقت الذي ارتفعت به أسهم الجميع في الصناعة بنسبة 25%. في الشهور الستة الأولى من 1998، لم تكن تلك تبدو إستراتيجية باهرة». لكن القرار أثمر على المدى الطويل. في النصف الثاني من العام، «عادت الشركة إلى النمو»، كما قال بوتروك بابتسامة. «وبدأنا نرى مرونة في التجارة كانت بعيدة عن أشد توقعاتنا تفاؤلاً. بدأت أسعار أسهمنا بالارتفاع، وفي كانون الثاني 1999 وصلنا إلى مرحلة جديدة، وتجاوزنا ميريل لينش Merrill Lynch بقيمة رأسمال السوق».

قد يكون تعلم مهارة يوكيمي صعباً. غالباً ما يلقى قرار التخلي عن موقع ما اعتراضاً من العاملين داخل الشركة الذين يتكبّدون أفدح الخسائر. لكن الإعداد الجيد يمكن أن يخفف من الألم الناجم عن السقوط. قال دان ليمون، كبير إستراتيجي شواب، في تفسيره للطريقة التي استطاعت بها شواب إنجاز تحولها دون أن تنهار بشكل شامل أو تخسر أياً من موظفيها الرئيسين: «نحن شغوفون بشأن إستراتيجية التواصل في كل الشركة»[18].

راين للطيران Ryanair. تمتلك الشركات الكبيرة، بالطبع، كلاً من الموارد التنظيمية والأموال التي تكون ضرورية في أغلب الأحيان لتحمّل خسارة مؤقتة. لكن بالرغم من صعوبة تطبيقها، إلا أن يوكيمي ربما تصبح أكثر أهمية حتى لشركات صغيرة تواجه منافسين عاقدي العزم على النيل منها، كما تعرض قصة شركة راين للطيران التي تتخذ من دبلن مقراً لها. أنشأ كاثال وديكلان راين شركة راين للطيران بطائرة واحدة تتسع لأربعة وأربعين مقعداً في 1986. كانت إستراتيجية الشقيقين

تأمين موطئ قدم في الصناعة بعرض خدمات أفضل وأسعار أقل على خط لندن-دبلن. لكن تلك الخطة سرعان ما انتهت عندما شنت الخطوط الجوية البريطانية British Airways وشركة لنغوس Lingus حرب أسعار واسعة النطاق، وخفضتا التعرفة بنسبة 20%[19]. بحلول 1991، وبمواجهة خسائر متزايدة، كانت راين للطيران على حافة الإفلاس.

قرر مؤسسا الشركة في ذلك الوقت أن عليهما التوقف عن خوض الحرب والعثور على إستراتيجية أخرى. تخليا عن جهود محاكاة الخطوط الجوية البريطانية ولنغوس فيما يتعلق بالخدمة وجعلا السعر محور عرضهما. في جهد هرقلي، تم التخلص من كل النفقات غير الضرورية، بما في ذلك تقديم وجبات طعام أثناء الرحلة (لم يعد هناك حتى فول سوداني) وأقلام لكادر الشركة (طُلب من الموظفين أن يجلبوا أقلامهم بأنفسهم)[20]. بتكلفتها الجديدة وتنظيمها للأسعار، عادت راين للطيران إلى الربحية في 1992 وبقيت موجودة طوال عقد التسعينيات. كان الشقيقان راين قد تعلّما الدرس نفسه الذي استوعبه ديفيد بوتروك وبيل غيتس: بدلاً من مواصلة خوض معركة خاسرة، من الأفضل السقوط وفقاً لقواعدك الخاصة وإعادة بناء قوتك من جديد.

ادفع عندما يتم سحبك

- اكتشف طرقاً تسمح لك بالاستفادة من خطوات خصمك لمصلحتك.
- فرّغ هجوم منافسك من قوته بالبناء على منتجاته، خدماته، وتقانته، إذا استطعت.

- لا تخض معارك خاسرة: احتفظ بطاقتك، قوّي موقعك، وعد إلى النزال.

4

الفاعلية

استفد من أصول، شركاء، ومنافسي خصمك

أعطني رافعة طويلة بما يكفي ومكاناً أقف فيه، وسأحرك الأرض.

- أرخميدس

عند استخدامهما بمهارة معاً، تسمح لك الحركة والحفاظ على التوازن بمواجهة منافسين أقوى وتولي زمام المبادرة. بإتقان الحركة، يمكنك تأمين موقع أول قوي والتقدم على المنافسين قبل أن تتسنّى لهم فرصة الرد. تسمح لك تقنية التوازن، بالمقابل، بالاشتباك مع منافسين أكبر وأقوى دون السقوط أرضاً. هدفك، في العملية، إضعاف موقف خصومك وتقوية موقفك.

في بعض الحالات، تكون الحركة والتوازن كافيتين لتولي زمام المبادرة وتعزيز الصدارة. في معظم الحالات، بأي حال، ستحتاج إلى الفاعلية لتحقيق فوز. كان أحد معلّمي الجودو قد قال: «عدم سقوط شخص في جولة يعني أنه لم يتعرض لهزيمة»[1]. هذا لا يعني أنك قد انتصرت.

بتفادي السقوط، تكون قد بقيت واقفاً لجولة أخرى أو يوم آخر - أو عدّة ثوانٍ أخرى في نزال حقيقي. لكن من أجل تحقيق فوز، ينبغي أن تأخذ خصمك إلى البساط. وهناك يأتي دور الفاعلية.

الفاعلية في الجودو

تأتي الفاعلية بعد التوازن مباشرة -أو بدقة أكبر، الإخلال بالتوازن- في لعبة الجودو. الإخلال بتوازن خصمك ليس هدفاً بحد ذاته؛ وإنما تمهيدٌ لإلقائه أرضاً. في الجودو، لكل تقنية ثلاث مراحل: كوزوشي، الإخلال بتوازن المنافس؛ تسوكوري، اتخاذ موقع مناسب؛ وكاكي، الهجوم الفعلي. الإمساك بالخصم وتعلّم الدفع عندما يتم سحبك هما تقنيتان لتجاوز المرحلتين الأولى والثانية. تحقيق الفاعلية، أو العثور على محور للمناورة حول خصمك، هي ما تختص به كاكي.

كان جيغورو كانو، مؤسس الجودو، يحب إيراد أمثلة مثيرة ليعرض كيف تكون العلاقة بين التوازن والفاعلية. «افترض رجلاً يقف أمامي»، كانت تلك الإيضاحات الشفهية تبدأ عادة:

> إذا انحنى في لحظة ما إلى الأمام، أضع يدي على ظهره وادفع ردفي بسرعة أمام ردفه، ليصبح ردفي نقطة ارتكاز. ثم يمكنني إلقاؤه أرضاً بحركة واحدة من ردفي، أو بسحب ذراعه ... حتى إذا كان أثقل مني بمرتين أو ثلاثٍ.
>
> أو افترض أن خصمي انحنى إلى الأمام قليلاً ودفعني بإحدى يديه. سيخل ذلك بتوازنه. إذا أمسكت به من ردن ذراعه الممتدة نحوي، أدور

حتى يصبح ظهري قريباً من صدره، أمسك بيدي الحرة بكتفه وانحني فجأة، مما يجعله يطير من فوق رأسي[2].

مع تلك الأمثلة، كان كانو يعرض المبدأ الذي أوضحه أرخميدس قبل أكثر من 2000 عام: إذا كانت هناك رافعة مناسبة ونقطة ارتكاز صحيحة، يمكن تحريك أي شخص أو شيء - بغض النظر عن حجمه. رفع الخصم، بالطبع، ليس أسلوب الهجوم الممكن الوحيد. باستعمال القوة الكبيرة وحدها، ربما يستطيع منافس قوي طرح خصم أرضاً. لكن الجودو لا يعد القوة أداة فعّالة ويمكن الاعتماد عليها. سيجد أي منافس يعتمد على القوة فقط نفسه عاجزاً عندما يواجه أول مرة خصماً يفوقه حجماً. إضافة إلى ذلك، سيتفوق عليه في المناورة بسهولة خصم يكون قد أتقن مفاهيم الدفع عند السحب والهجوم الفعّال.

تتضمن الفاعلية المبدأ الأساسي الكامن خلف الجودو: زيادة الفاعلية بأقل جهد ممكن - أو كما أوضح كانو: «الاستعمال الأكبر والأكثر كفاية للطاقة الذهنية إضافة إلى الجسدية، الموجهة لإنجاز غاية أو هدف واضح محدد»[3]. هذا يجعلها تقنية فعّالة للغاية، خاصة للضعيف نسبياً، وكذلك للقوي أيضاً.

الفاعلية في إستراتيجية الجودو

في الانتقال من الجودو إلى إستراتيجية الجودو، نركز على ثلاث طرق مختلفة يمكنك عبرها زيادة فاعلية عملك. في كل حالة، الموضوع نفسه: الاستفادة من قوة الخصم لمصلحتك. في الجودو، يصبح جسد خصمك

أداة بين يديك. في إستراتيجية الجودو، تؤدي أصول، شركاء، ومنافسو خصمك الدور نفسه.

بالاستفادة من أصول خصمك، يمكنك تحويل قوة منافس إلى ضعف. الفكرة بسيطة: شن هجوم يحوّل أصول منافسك إلى رهائن أو عقبات تجعل من الصعب عليه أن يرد. بالاستفادة من هذا التكتيك، يمكن أن تجعل مؤلماً -أحياناً مستحيلاً تقريباً- على منافس حتى أقوى منك أن يرد عليك.

بشكل مشابه، بالاستفادة من شركاء خصمك، يمكنك تحويل حلفاء منافسك إلى مكابح على قدرته في الرد. كان العديد من المنافسين الأقوياء قد بنوا شبكات من الموردين والموزعين التي تعد مصدراً مهماً للقوة. لكن باستغلال الفوارق بين هؤلاء، يمكنك تحويل شركاء منافس إلى أصدقاء مزيفين. باستعمال تكتيك فرّق تسد، تزرع الشقاق ضمن المعسكر الآخر. اجعل الحلفاء القدامى يعانون الأمرّين بابتكار أوضاع لا يتم فيها الاهتمام بمصالحهم. ربما يكون عليك إمعان النظر، لكن عند التدقيق جيداً، يوجد حتى في الكتلة التي تبدو متماسكة تماماً صدع يمكنك استغلاله.

أخيراً، إضافة إلى الأصول والشركاء، كانت الشركات الأكثر نجاحاً قد أفرزت الكثير من المنافسين أيضاً. وهنا يكمن مصدر محتمل آخر لزيادة فاعلية عملك. بتحويل القدرة على العمل مع منافسي خصمك إلى مصدر لأفضلية إستراتيجية، يمكن أن تصعّب كثيراً على منافس أن يرد على خطواتك. حتى إذا كان خصمك يتمتع بمرونة كافية ليحاول اللحاق بك،

فإن إقناع منافسيه على التعاون معك سيعود عليك الفائدة. هذا يجعل الاستفادة من منافسي خصمك تهديداً خطيراً على وجه الخصوص.

هناك مبدأ واحد خلف كل تلك التقنيات: بجعل خصمك يدخل في نزاع، يمكن أن تمنعه من الرد على هجومك - ليس لأن المنافسين أغبياء أو مكفوفون، لكن لأن عملك مصمم ليفرض عليهم قيوداً مشددة جداً.

على الرغم من أن الإيحاء المشار إليه يكون نفسه دائماً، إلا أن الفاعلية يمكن أن تأخذ بالتأكيد أشكالاً متنوعة. في القصص التي نوردها تالياً، نقدم فقط بداية قائمة نأمل بأن تدفعك للتفكير بشكل مبدع بشأن أشكال في متناول يدك لزيادة فاعلية عملك.

زيادة الفاعلية ليست تمريناً ميكانيكياً. يتطلب إتقان العمل بفاعلية القدرة على التفكير الخلاق. بكلمات أخرى، كإستراتيجي جودو، ينبغي أن تستكشف مواطن الضعف المحتملة في المناطق التي يعدها آخرون قوية. وحيث يرى آخرون تهديدات، ينبغي أن تحدد فرصاً.

الاستفادة من أصول خصمك

ربما يبدو ذلك مبتذلاً، لكن أفضل أصول شركة ما ربما يتحول إلى أكبر أعبائها. سواء كانت الأصول غير ملموسة، مثل الأسماء التجارية والمِلْكية الفكرية، أو ملموسة مثل الأملاك والمصانع، «يحيط بالأصول مخاطر من نوعٍ أو آخر»، كما قال مرة مايكل ديل، رئيس مجلس إدارة ديل Dell للحواسب ومديرها التنفيذي[4]. أي شيء يمثّل استثماراً مهماً يمكن أن يصبح عائقاً أمام التغيير. واستغلال تلك العوائق سيساعدك في العمل بفاعلية لتحقيق الفوز. في تكديسها للأصول، تربط الشركة نجاحها

بطريقة عمل معينة. لا تختار ما ستقوم به فحسب، وإنما ما ستمتنع عنه أيضاً. ولا بأس بذلك - حتى تتغير قواعد المنافسة. عندها ربما تتحول أصول سنوات سابقة إلى نقمة بدلاً من أن تكون نعمة.

كإستراتيجي جودو، مهمتك إيجاد طرق تحول أصول خصمك إلى الطرف الآخر من المعادلة، وابتكار موارد ضعف من نقاط قوته. ربما يعني ذلك مهاجمة مصادر عائدات قائمة منذ وقت طويل، تحدّي منافسيك لتدمير أصول ثمينة، أو ابتكار نماذج عمل جديدة تحول أصولهم إلى أعباء إستراتيجية. خذ، مثلاً، هدف الخصم الاقتصادي. ربما ينشأ عن استثمارات في أعمال مكمّلة شراكات مهمة. لكن إستراتيجي الجودو يرون الجانب السلبي، أيضاً. كانت كوك Coke تتمتع بقدرة أكبر على البيع إلى مكدونالدز McDonald's عندما كانت بيبسي Pepsi تمتلك كنتاكي Kentucky للدجاج المقلي وتاكو بيل Taco Bell. في السياق نفسه، كانت لدى نورتيل Nortel أفضلية في البيع لشركات الهاتف عندما كانت منافستها لوسنت Lucent لا تزال جزءاً من إيه-تي وتي[6].

بناءً على السوق والخصم الذي تواجهه، يمكن زيادة فاعلية عملك بأشكال مختلفة، لكن ينبغي أن يبقى هدفك الرئيس نفسه: الاستفادة من أصول خصومك لجعل مقاومة هجومك مؤلماً أو حتى مستحيلاً فيما يخصّهم.

تحويل الأصول إلى رهائن

يمكن لتحويل أصول منافسك إلى رهائن أن يجعل موقفك أفضل - نعني فيما يتعلق بالمهاجم. بتنفيذ هجومك بعناية، يمكنك إرغام خصمك

على الانتقاء بين خيارين: تدمير أصوله أو الفشل في الرد. بالجوهر، تصبح الأصول التي تستهدفها عالة على سلوك خصمك الجيد. حالما يقرر الرد على هجومك، تختفي.

تشارلز شواب. إحدى أشكال هذه التقنية هي استعمال قاعدة عملاء خصم أكبر لتحجيمه. امتلاك حصة كبيرة من السوق هي، بالطبع، إحدى مقاييس النجاح. بالرغم من ذلك، من المنطلق نفسه، لدى الشركة الكبيرة في السوق الكثير لتخسره. تعلّمت فيدلتي للاستثمار هذا الدرس بطريقة صعبة في بداية التسعينيات، عندما رأت تشارلز شواب فرصة لتفعيل عملها في سوق حسابات التقاعد الشخصية.

كانت فيدلتي تهيمن بكل وضوح على سوق حسابات التقاعد الشخصية. في بداية 1992، كانت الشركة التي تتخذ من بوسطن مقراً لها تفتتح ما معدله 400.000 حساب تقاعد شخصي كل عام، ووفقاً لتقديرات شواب، تجني نحو 45 مليون دولار رسوماً سنوية[7]. قال ديفيد بوتروك، الذي أصبح لاحقاً الرئيس التنفيذي المساعد لشواب: «كانوا أكبر منا خمس مرات على الأقل». لكن حيث كان آخرون يرون ضعفاً، كان فريق شواب يرى فرصة لتحويل قوة فيدلتي لمصلحة شركتهم. جاء جيف ليونز، مدير في شواب، إلى بوتروك يوماً بفكرة مثيرة للاهتمام: إلغاء كل الرسوم على حسابات التقاعد الشخصية التي تتجاوز أصولها 10.000 دولار. (في ذلك الوقت، كان العملاء يدفعون رسماً قدره 22 دولاراً كل عام). جادل ليونز: «فيدلتي وميريل لينش ومعظم الشركات الأخرى الأكبر منا جداً لديها برامج حسابات تقاعد شخصية أكبر مما لدينا. لهذا ستجد جميعها

أن إلغاء الرسوم أمر صعب جداً. إذا جعلنا الرسم الذي نتقاضاه على حسابات التقاعد الشخصية صفراً، يمكننا الحصول على أصول تتزايد بشكل كبير. وكمكافأة إضافية، بإزالة الرسم، ستتشكل أيضاً هالة حول عروض وعلامة شواب التجارية بأكملها»[8].

أشعل ذلك العرض نقاشاً داخلياً حيوياً. كانت إزالة الرسوم عن حسابات التقاعد الشخصية قرار مكلف، وتقضي على 9 ملايين دولار من صافي العائدات في وقت كان فيه دخل شواب السنوي لا يتجاوز 80 مليون دولار. لكن الفريق قدّر أن شواب يمكنها تعويض الخسارة الناجمة عن تلك الخطوة بزيادة قدرها 2 مليار دولار في أصولها. (المزيد من الأصول تعني المزيد من العمليات التجارية والمزيد من العمولات، التي ستعوض تلك الخسارة في الرسوم السنوية). شرح بوتروك: «أي شيء فوق ذلك سيكون كسباً إضافياً». كان يوازي ذلك أهمية أن الفريق يعتقد أن تلك خطوة ستكون فيدلتي، مع قاعدة عملائها الأكبر كثيراً، مترددة في محاكاتها. يتذكر بوتروك أنه فكّر: «وإذا فعلوا ذلك، سيكلفهم الكثير من المال، وهو ما سيكون أيضاً جيداً لنا. لهذا، الأقل ألماً فيما يخصنا، هو الأكثر ألماً فيما يتعلق بهم».

ألغت شواب الرسوم على حسابات التقاعد الشخصية التي تتجاوز مبالغها 10.000 دولار في نيسان 1992، واستطاعت الشركة جمع مبلغ 2 مليار دولار التي كانت تحتاجها لزيادة أصولها أثناء عام. لاحظ بوتروك: «مجاناً هو الرقم السحري في أي عمل يتعلق بالمستهلكين».

يكره الناس الرسوم. إنها غير منطقية نوعاً ما. أتذكر أنني ذهبت إلى حفلة كوكتيل وقال لي عميل: «نقلت حساب تقاعد والدتي إلى شواب، ويبلغ 88.000 دولار وسبب قيامي بذلك هو أنني تخلصت من ذلك الرسم». قلت: «دعني أفهم الأمر. تعني أنك تقول لي إن 22 دولاراً، تقريباً، هي السبب في نقل حساب تقاعدها أو عدم نقله إلى هنا؟». وقال: «نعم». الأمر لا يتعلق بالاقتصاد، وإنما بالشعور».

كانت فيدلتي تكافح مع شعور آخر في حين كانت ترى شواب تتقدم عليها: حسد، ممزوج بالخوف. بغض النظر عما كانت تقوم به، على المدى القصير على الأقل، كانت فيدلتي محكومة بالخسارة. لو أنها قلّدت خطوة شواب، لكانت الشركة خسرت 45 مليون دولار من العائدات بضربة واحدة. لكن لو أن فيدلتي فشلت في الرد، سرعان ما كانت شواب ستتبوأ الريادة. بعد ثمانية شهور تقريباً، حذت فيدلتي أخيراً حذو شواب، وألغت الرسوم على حسابات التقاعد الشخصية التي تبلغ 5000 دولار على الأقل. لكن بحلول ذلك الوقت كانت شواب قد حققت أهدافها. بالاستفادة من موقع فيدلتي الريادي في السوق، كانت شواب قد حصلت على حصة منه، قامت ببناء عمل مربح، خففت من أرباح منافستها، وكل ذلك بضربة واحدة.

سيغا Sega. لدى دخولها سوق ألعاب الفيديو في الولايات المتحدة، استعملت سيغا شكلاً مشابهاً من فاعلية العمل لتضع نفسها على القمة. في نهاية الثمانينيات، كانت ننتيندو تهيمن على السوق، بحصة تبلغ 80%[9]. كانت عشرون مليون أسرة -واحدة من كل خمسٍ- تقتني أجهزة ننتيندو،

وكانت الشركة قد باعت أكثر من 101 مليون نسخة من ألعابها[10]. كانت حصة سيغا نحو 7% من السوق، ومع عائدات عالمية بلغت 680 مليون دولار في 1990، بقيت بثلث حجم ننتيندو[11]. بالرغم من ذلك، بعد ثلاثة أعوام كانت سيغا قد جعلت العملاق يجثو على الأرض. كانت الشركتان تتنافسان في سباق محموم في سوق ألعاب الفيديو المنزلية في الولايات المتحدة، الذي كان قد نما إلى 6 مليارات دولار بحلول 1993[12].

يعود نجاح سيغا في جزء منه إلى حقيقة أنها كانت أول من يسوّق أجهزة ألعاب بسرعة ست عشرة بت. كما كان محللون آخرون قد أشاروا، كانت تلك الحركة قد أسهمت في تجميد ننتيندو في مكانها[13]. كانت ننتيندو، التي هيمنت على سوق أنظمة ألعاب الفيديو بسرعة ثمانية بت، مترددة في التخلي عن قاعدة عائداتها الموجودة آنذاك. نتيجة لذلك، استغرق الأمر منها عامين لتحذو حذو سيغا. لكن عمل سيغا لم يكن يتمحور حول الأجهزة فقط. كانت إستراتيجيتها الخاصة بالبرامج جزءاً ثانياً ومهماً بالقدر نفسه في إستراتيجية هجومها. كانت الألعاب المثيرة، بالمحصلة، هي ما يجعل المستهلكين يشترون الأجهزة.

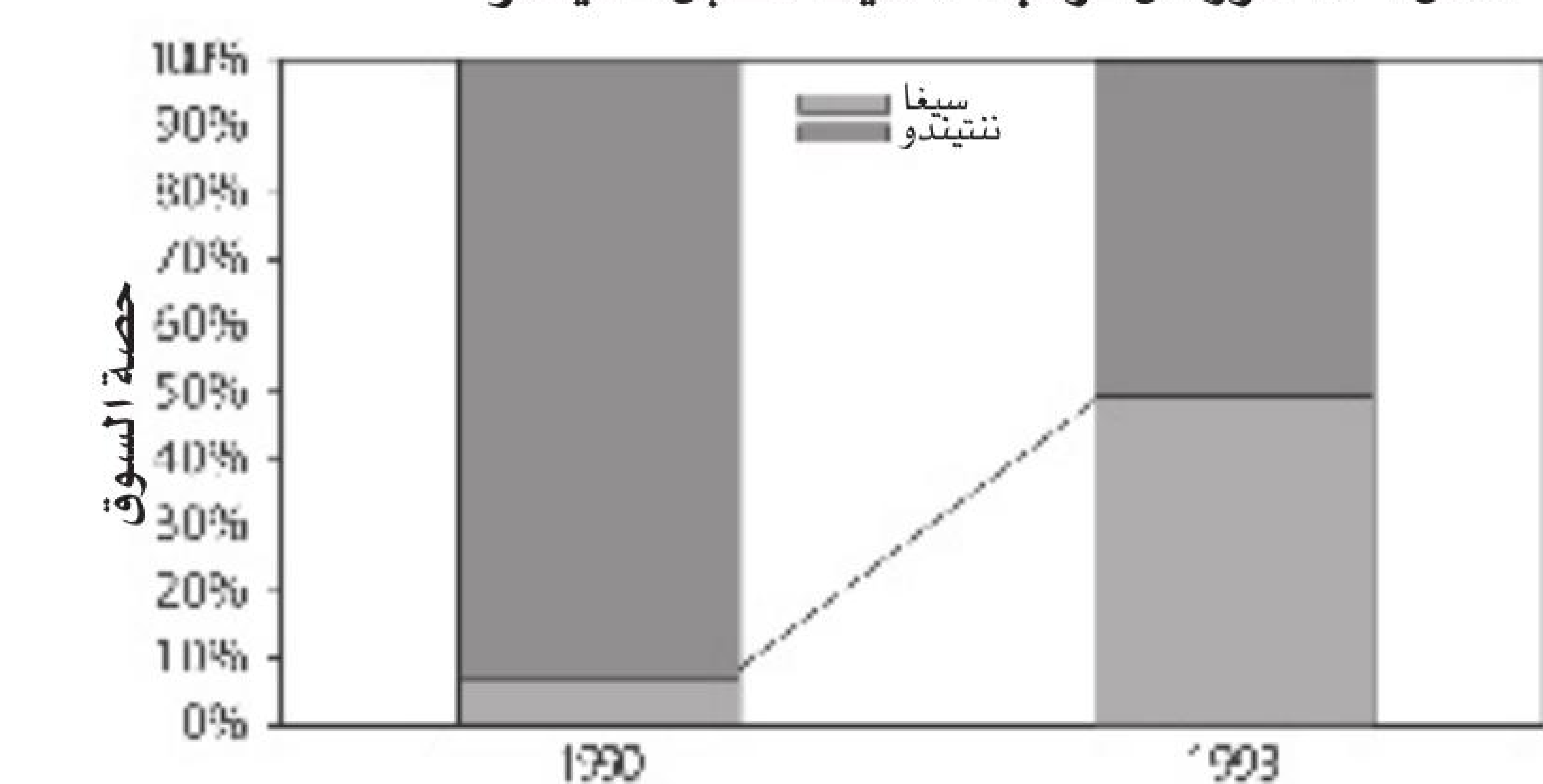
كانت ننتيندو قد بنت لنفسها سمعة بتقديم ترفيه لكل العائلة، واستهداف الأطفال الذين لم يبلغوا سن المراهقة بعد. كانت علامة ننتيندو التجارية مصدر ارتياح كبير للآباء، الذين كانوا عادة يراقبون المشتريات التي تخص الفئة العمرية تحت ثلاثة عشر عاماً. كان وعد ننتيندو الضمني: «في عالم مليء بالمخاطر، يمكنك الوثوق بنا».

عندما دخلت سيغا السوق، قررت تغيير قواعد اللعبة. بدلاً من تقليد ننتيندو وتقديم صورة عائلية، استهدفت جمهوراً أكبر سناً. أثناء ذلك، تحدّت ننتيندو بأن تحذو حذوها وتدمر بالآتي علامتها المميزة - أو عدم فعل شيء والخسارة. على الرغم من أن أشهر شخصيات سيغا كان سونيك Sonic، قنفذ مفرط النشاط، أنتجت الشركة أيضاً ألعاباً تضم جرعات سخية من الجنس والعنف، مثل مورتال كومبات Mortal Kombat، التي تتطلب من اللاعبين انتزاع قلوب خصومهم.

كان رد فعل ننتيندو الأوّلي الالتزام بقاعدتها. عندما أنتجت الشركة نسختها الخاصة من مورتال كومبات، المقتبسة من لعبة تسلسلية شهيرة، تطلّب ذلك من المنتجين تنقيحها بشكل كبير. (في مثال واحد، تحول شخصية عدوها إلى مكعّبات ثلج بدلاً من تمزيق عموده الفقري). ربما كان موقف ننتيندو قد منح الشركة سمعة أخلاقية ممتازة، لكن العملاء استعملوا أموالهم للتصويت لصالح سيغا. في عامها الكامل الأول في السوق، تفوقت مبيعات نسخة سيغا من مورتال كومبات على نسخة ننتيندو بنسبة 2 إلى 1[14] (انظر شكل 4-1).

غيّرت ننتيندو مسارها في 1994، وأصدرت نسختها الخاصة الكاملة من مورتال كومبات وأماطت اللثام عن حملة إعلانية كبيرة جديدة. بحلول ذلك الوقت، بأي حال، كان الوقت قد تأخر على إصلاح الضرر الذي تسببت به سيغا. أقرّ حتى مديرون بارزون في ننتيندو أن أيام 80% من حصة السوق قد ولّت إلى غير رجعة[15].

شكل 4-1: مورتال كومبات: سيغا مقابل ننتيندو



المصدر: بيانات من نخيل هتهيسنغ Nikhil Hutheesing، «شركات الألعاب»، فوربس، 25 تشرين الأول 1993.

تحويل الأصول إلى عقبات

في المثالين السابقين، أرغمت شواب وسيغا منافسيهما على استنزاف أصولهما للبقاء في دائرة المنافسة. حالما أقدم خصماهما على تلك الخطوة -وفي كلتا الحالتين، استغرق ذلك بعض الوقت- أصبح اللعب سجالاً. لكن في حالات أخرى، يمكن للفاعلية أن تمثّل أكثر من مجرد ضربة واحدة. يمكنها أيضاً أن تجعل من الصعب على خصم التنافس بفاعلية حتى بعد أن يكون قد اتخذ قراراً بالرد على هجوم.

ساوث-ويست Southwest للطيران. كان هيرب كيلهر، أحد مؤسسي والرئيس التنفيذي لساوث-ويست للطيران قد استفاد بشكل ممتاز من هذا الدرس أثناء الثلاثين عاماً الماضية. منذ رحلتها الأولى في 1971، كانت ساوث-ويست قد نمت من شركة ناشئة تمتلك ثلاث طائرات إلى

رابع أكبر ناقل في الولايات المتحدة. لكن لا شيء من هذا كان يبدو ممكناً عندما بدأت ساوث-ويست مسيرتها. يعد العمل في مجال الطيران إحدى أكثر الصناعات تكثيفاً للرأسمال في البلاد، وهي بيئة تجعل من الصعب على المنافسين القيام بعملهم بسهولة. إضافة إلى ذلك، كانت شركات النقل الرئيسة قد انتزعت آنذاك حصة مهمة من الأصول: حقوق الهبوط في مطارات المدن الكبيرة من الساحل إلى الساحل.

استعمل منافسو ساوث-ويست، مثل الخطوط الجوية الأمريكية American Airlines، حقوق الهبوط تلك كأساس لإنشاء أنظمة محاور-و-أشعة تسمح لهم بتوسيع نطاق عملهم. كانت مئات من الطائرات الصغيرة تلتقي في مراكز مثل دالاس كل يوم، تغذّي حركة طيران الرحلات طويلة المدى. كان ممكناً أن يكون تشغيل هذا النظام مكلفاً؛ لأنه يتطلب تنسيقاً مكثفاً، قاعات ضخمة لنقل المسافرين، وغالباً أسطول متنوّع يتراوح من طائرات صغيرة إلى بوينغ 747. لكن نظام المحاور آتى أُكله بالسماح لكل ناقل رئيس بالهيمنة على الحركة ضمن إقليم معين وتحديد الأسعار فيه. إضافة إلى ذلك، قدم ذلك النظام الحماية لمواقع تلك الشركات بضمان أن تبقى القيود المفروضة على دخول ناقلين جدد شديدة نسبياً.

بالرغم من ذلك، في وقت مبكر من تاريخها، اكتشفت ساوث-ويست طريقة للاستفادة من أصول خصومها لمصلحتها. ركّزت إستراتيجية ساوث-ويست على تقديم رحلات قصيرة المدى من محطة إلى محطة بوتيرة عالية بأقل أسعار ممكنة. عملياً، كل ما فعلته الشركة كان يهدف إلى زيادة فاعلية عملها وتخفيف تكاليفها. للتخفيف من رسوم المطارات،

كانت ساوث-ويست تعمل انطلاقاً من مطارات ثانوية مثل مهبط لوف وميدوي، وتترك خصومها يتنافسون على العمل من مطار فورت ورث في دالاس وأوهير في شيكاغو. أدارت ساوث-ويست أسطولاً من طائرات بوينغ 737 لتوفير تكلفة التدريب وقطع الغيار. لم يكن هناك انتظار لرحلات لاحقة أو تحديد مقاعد للمسافرين (كان أول من يصل، يحجز المقعد الذي يختاره) أو تقديم وجبات (فقط فول سوداني). نتيجة لذلك، كانت ساوث-ويست تشغّل أي طائرة أثناء عشرين دقيقة -نصف معدل الصناعة- وزيادة الوقت الذي تقضيه الطائرات في الجو يزيد العائدات. مكّن ذلك ساوث-ويست من إبقاء الأسعار منخفضة للغاية - أقل بنسبة 50 إلى 60% من أجور المنافسين، بالمعدل، على الأسعار غير المقيدة - وبقيت بالرغم من ذلك شركة الطيران التي تحقق أعلى الأرباح في البلاد.

ربما كان بمقدور الناقلين الرئيسين اعتماد أسعار ساوث-ويست على مسارات محددة، لكن ذلك كان سيكلّفهم استنزاف عائداتهم. إضافة إلى ذلك، ضمنت إستراتيجية ساوث-ويست أنه حتى إذا كان الناقلون الرئيسيون مستعدين للقيام بتلك التضحية، ستكون تلك نقطة سلبية دائمة فيما يخصهم عندما يدخلون في منافسة مباشرة. إذا اعتمدت ساوث-ويست ومنافسوها الكبار الأسعار نفسها، لن يستطيع الناقلون الرئيسون البتة تحقيق الأرباح التي تجنيها ساوث-ويست نظراً لكلفة الحفاظ على الأصول -القاعات، أنظمة الحجز المعقدة، والأساطيل المختلطة- التي كانت أصلاً أسباب قوتها.

قبل بعض خصوم ساوث-ويست التحدي وحاولوا التفوق على المعلّم في لعبته. كما كان هيرب كيلهير يتذمر غالباً: «أقول للناس: «مهلاً، لم يشنوا

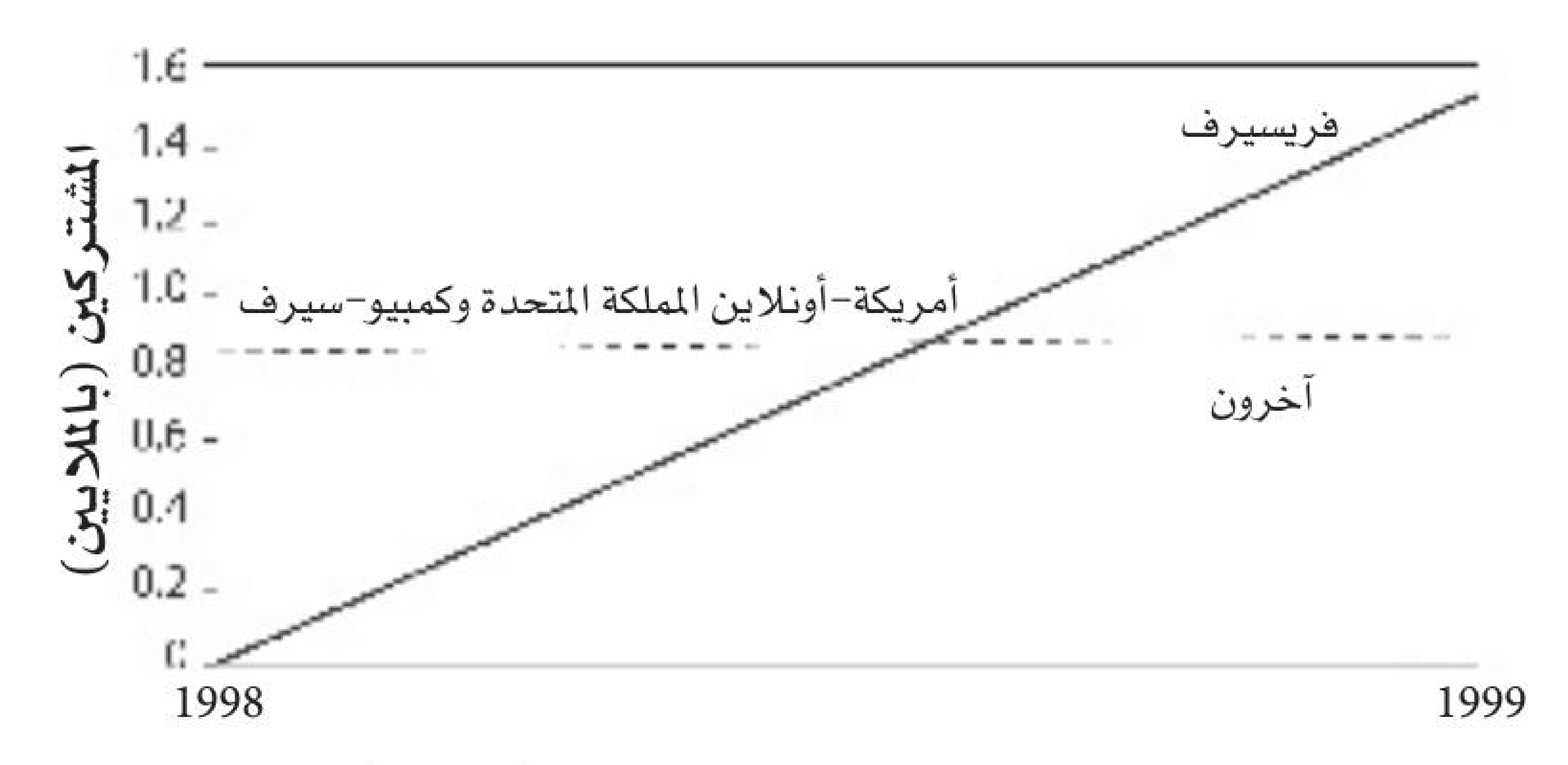
فقط حرب أسعار ضدنا؛ لقد أنشأوا شركات فرعية كاملة». ماذا تعتقدون أن يوناتيد شتل United Shuttle، ميتروجت MetroJet، ودلتا إكسبريس Delta Express تفعل؟»[16]. لكن فاعلية ساوث-ويست كانت تضمن أن يكون أي هجوم معاكس صعباً، مكلفاً، يتطلب وقتاً طويلاً، وفي النهاية، من غير المحتمل أن ينجح.

فريسيرف. على الرغم من أن قصة ساوث-ويست قد أصبحت مألوفة، إلا أن قلّة من الناس سمعت بفرسيرف، شركة اشتهرت فيما مضى بأنها اتخذت درباً مشابهاً لتحل محل أمريكة-أونلاين أوروبة كمزود خدمة الإنترنت الرائد في المملكة المتحدة. بحلول خريف 1998، تأسست أمريكة-أونلاين أوروبة، وهي شركة مشتركة بين أمريكة أونلاين والمجموعة الإعلانية الألمانية بيرتلسمان Bertelsmann، لتكون أكبر مزوّد لخدمة الإنترنت في البلاد[17]. مع عملاء من شركتها الفرعية كمبيو-سيرف CompuServe، التي كانت تحتل المركز الثاني بعد أمريكة-أونلاين المملكة المتحدة، حظيت أمريكة-أونلاين أوروبة بنحو 800.000 مشترك. بعد ذلك، تراجعت المنافسة بسرعة. تماماً كما حدث في الولايات المتحدة، بدا أن أمريكة-أونلاين قد هيمنت على السوق البريطانية.

بالرغم من ذلك، بعد ثلاثة شهور من إطلاق خدمتها في أيلول 1998، أزاحت فريسيرف أمريكة-أونلاين المملكة المتحدة من موقعها. بحلول كانون الثاني 1999، كان لدى فريسيرف 1 مليون عميل، و8000 مشترك جديد يسجلون كل يوم. بعد خمسة شهور، مع 1.3 مليون حساب، كنت فريسيرف أكبر بمرتين من أمريكة-أونلاين المملكة المتحدة. (انظر الشكل 2-4). بقي السبب في نجاح فريسيرف سراً. في حين كان معظم مشتركي

أمريكة–أونلاين المملكة المتحدة يدفعون نحو 29 دولاراً في الشهر للاتصال غير المحدود بالإنترنت، قدمت فريسيرف الخدمة مجاناً. كانت الشركة قد أنجزت اتفاقية شراكة مع إينرجيز Energis، مزوّد خدمة اتصالات بريطاني، للحصول على جزء من الأجر الذي تتلقاه إينرجيز من شركة الاتصالات البريطانية British Telecom في كل مرة تُنهي فيها اتصالاً. بالتشجيع على زيادة استعمال الإنترنت، كانت فريسيرف ستزيد من عائدات إينرجيز، وسيستفيد كلا الطرفين.

شكل 4-2: فريسيرف تتغلب على أمريكة–أونلاين المملكة المتحدة



المصدر: تقديرات المؤلفين، نيل بوديت وستيفاني غرونر، «أمريكة–أنلاين تطلق حملة جديدة في أوروبة»، صحيفة ول–ستريت، 1 تشرين الأول 1999.

قادت بساطة نموذج العمل إلى انتشار خدمات مشابهة، أطلقها رعاة من تيسكو، باركليز، وفيرجين إلى أرسنال، فريق كرة القدم الشهير. قامت شركة الاتصالات البريطانية بتقديم خدمة مجانية في شباط 1999. لكن لم تفعل ذلك أمريكة–أونلاين المملكة المتحدة. طوال نحو عشرة شهور، بدا أن الشركة متجمدة في حين كانت فريسيرف تعصف بالسوق.

علانية، على الأقل، حاولت أمريكة-أونلاين إظهار عدم مبالاة بالمنافسة. قال رئيس أمريكة-أونلاين بوب بيتمان عن الخدمات المجانية في الولايات المتحدة: «كما لو أن تيفاني Tiffany تقول إنها قلقة من ول-مارت»[18]. لكن خلف تلك الجعجعة، وجدت أمريكة-أونلاين المملكة المتحدة نفسها مقيدة اليدين. كانت الشركة تخسر حصتها في السوق لفريسيرف بمعدل غير مسبوق. لكن فاعلية فريسيرف جعلت من الصعب جداً على أمريكة-أونلاين المملكة المتحدة أن ترد بخدمة مجانية خاصة بها. بصفتها رائدة السوق، كان لدى أمريكة-أونلاين المملكة المتحدة الكثير لتخسره. كان خفض الرسم الشهري إلى الصفر سيعني التضحية بأكثر من 150 مليون دولار من العائدات السنوية. وعلى المدى القصير، على الأقل، لم تكن عائدات الاتصالات ستعوض تلك الخسارة. لم تكن فريسيرف، بالمحصلة، تحصل سوى على 10% من تكلفة كل اتصال هاتفي، أو نحو 0.17 دولاراً لكل ساعة اتصال بالإنترنت.

لكن تلك لم تكن أكبر مشكلة. مع تحدي فريسيرف، لم تواجه أمريكة-أونلاين المملكة المتحدة خسارة في العائدات فقط، وإنما فقدانها لأفضلياتها التنافسية أيضاً. كانت أمريكة-أونلاين تدين في معظم نجاحها إلى استثمارات قامت بها في الماضي - في آلتها التسويقية، خدمة عملائها، وشهرتها لتقديمها أسعار منافسة مع وجود علامة تجارية من الطراز الأول. لو أنها اختارت مجاراة فريسيرف، كانت كل تلك الأصول ستؤثر سلباً، بدلاً من إيجاب، على قدرتها في المنافسة. عندما يتعلق الأمر بالتسويق، مثلاً، كانت أمريكة-أونلاين المملكة المتحدة في وضع سيئ مقارنة بفريسيرف، التي كانت قسماً من ديكسون Dixon، أكبر سلسلة

تجزئة للإلكترونيات الاستهلاكية في المملكة المتحدة. كان كل عميل يشتري حاسباً من ديكسون يحصل على قرص مضغوط مجاني من فريسيرف. مع سيطرة ديكسون على 60% من مبيعات الحواسب الشخصية في البلاد، كانت فريسيرف تصل إلى جمهور واسع بتكلفة غير ذات أهمية. نظراً إلى أن تكاليف فريسيرف الأخرى كانت منخفضة أيضاً وكانت تخطط لجني المال من الإعلان والتجارة الإلكترونية، كانت ممكناً أن تدّعي صادقة أنها على وشك تحقيق أرباح كبيرة. كان على أمريكة-أونلاين المملكة المتحدة، بالمقابل، أن تعلن بكثافة وتدفع أموالاً لشركاء لتوزيع أقراصها المضغوطة. جعل ذلك التخلي عن رسوم المشتركين أمراً في غاية الصعوبة فيما يخصها، التي كانت تشكّل حصة الأسد من مبيعات أمريكة-أونلاين في أوروبة.

بعد شهور من النقاش، قطعت أمريكة-أونلاين المملكة المتحدة منتصف الطريق إلى فريسيرف بخفض الرسوم الشهرية بنسبة 45% في أيار 1999. بعد ثلاثة شهور، أطلقت أخيراً خدمة مجانية مع علامة تجارية قتالية، وهي إستراتيجية سنناقشها في الفصل 8. لكن بحلول ذلك الوقت، كان ضرر كبير قد لحق بها. تم طرح أسهم فريسيرف للاكتتاب العام بقيمة سوقية تبلغ 2.4 مليار دولار في تموز 1999. بعد ثمانية عشر شهراً، وبالرغم من هجوم أمريكة-أونلاين المعاكس، بقيت فريسيرف مزوّد خدمة الإنترنت رقم واحد في المملكة المتحدة.

إي-تويز: حكاية جديرة بالاهتمام

على الرغم من أن الفاعلية يمكن أن تكون أداة قوية للغاية، من المهم أن تتذكر أن النجاح ليس مضموناً أبداً. أثناء استعراضنا لمبادئ إستراتيجية

الجودو، كنا قد ركّزنا على المفاهيم التي تحفّز تقنيات متنوعة. لكن تحديد الخطوة الصحيحة ليس سوى نصف المعركة فقط. عندما يتعلق الأمر بالتنافس مع خصوم أقوى، يبقى التنفيذ مفتاح النجاح. بالرغم من اعتماد أفضل الخطط، يمكن لعدد من الأخطاء التكتيكية أن يوقع إستراتيجي جودو ماهر في مأزق لا خروج منه.

يوضح مصير إي-تويز، الرائدة في سوق الدمى الإلكتروني سابقاً، هذا الدرس. عزّزت إستراتيجية إي-تويز بالتأكيد فاعلية نماذج عمل عمالقة كبار، مثل رائدي الصناعة ول-مارت وتويز «آر» أس. إضافة إلى ذلك، حدّدت إي-تويز واتخذت خطوات لزيادة فاعليتها ضد شركة التجزئة الإلكترونية أمازون.كوم، على الرغم من أن ذلك كان على نطاق أضيق. أخيراً، بأي حال، ساعدت أخطاء جوهرية في التنفيذ على طرح الشركة أرضاً.

بتأسيس إي-تويز، بدأ توبي لينك بذهنية محددة تقليدية من إستراتيجية الجودو. تذكر في أواخر 2000: «عندما تخيلت خطة العمل هذه قبل أربعة أعوام ونصف العام في منزلي الساعة 2 صباحاً، قلت: (القاعدة رقم 1: لا تدخل في منافسة مباشرة مع ول-مارت)»[19]. كانت ول-مارت وتويز «آر» أس قد سيطرتا على السوق بالتركيز على تقديم أكبر عدد ممكن من الدمى بأقل أسعار ممكنة. نتيجة لذلك، كان عملهما يعتمد بشكل كبير على توزيع دمى بأعداد كبيرة لأسواق كثيرة، وكانت تكاليف التشغيل في حدودها الدنيا. تبيّن أن تلك أفضليات مهمة ضمن حدود عالم الكبار. لكن إستراتيجية لينك حوّلتها إلى أعباء على الإنترنت. بدلاً من التنافس على السعر، جعلت إي-تويز التشكيلة والخدمة أساسيات

نقاط بيعها. جذبت الشركة الآباء بتقديم تشكيلة واسعة من الدمى المتخصصة من مصنّعين صغار إضافة إلى منتجات شركات كبيرة مثل باربي. إضافة إلى ذلك، سعت إلى التخفيف من عبء عملية شراء الدمى بتزويد العملاء بالكثير من المعلومات عن المنتج والقضاء في الوقت نفسه على ضرورة القيام بزيارة إلى المتجر.

وجد منافسون قائمون آنذاك مثل تويز «آر» أس صعوبة في مواجهة تلك الخطوات. في عالم الكبار، كانت مساحة الرفوف محدودة، مما لا يترك مجالاً واسعاً لدمى خاصة. كان توظيف وتدريب أشخاص للتعامل مع منتجات خاصة، التي تتطلب عادة بيعاً مباشراً، مكلفاً ويتطلب وقتاً أكثر من تقديم الخدمات نفسها على الإنترنت. إضافة إلى ذلك، واجهت تويز «آر» أس، التي كان لديها منتجات تبلغ قيمتها أكثر من 4 مليارات دولار في متاجرها على امتداد البلاد، معضلة شائعة لكنها ليست أقل إيلاماً عندما بدأت تعمل عبر الإنترنت. عندما انتقلت إلى الإنترنت، واجهت الشركة خطر تأَكُّل مبيعات متاجرها - خطوة مكلفة بشكل خاص لأن كل زيارة إلى أحد متاجرها كان ينجم عنها، عادة، مشتريات غير مخططة بقيمة 38 دولاراً[20].

بالمقارنة، كان المنافسون الذين يعملون على الإنترنت فقط، مثل أمازون. كوم، متحررين من تلك القيود. إضافة إلى ذلك، استفادت أمازون. كوم وإي-تويز من اقتصاد المدى الطويل نفسه: وفقاً لحسابات لينك، يمكن لبائع تجزئة افتراضي بيع ما قيمته 750 مليون دولار بإنفاق بين 50 إلى 80 مليون دولار على السّوقيّات (السلع وموارد أخرى) والتوزيع، في حين يحتاج بائع تجزئة واقعي إلى ما قيمته 500 مليون دولار على الأقل من العقارات،

مراكز التوزيع، ورأسمال التشغيل للوصول إلى القيمة نفسها من المبيعات. بأي حال، كانت إدارة إي-تويز تعتقد أنه لديها على الأقل مصدر مهم لتعزيز عملها ضد أمازون.كوم: إستراتيجية الشركة الكبرى في تقديم «أكبر تشكيلة على وجه الأرض». بالتركيز على منتجات الأطفال، كانت إي-تويز تخطط لتلبية احتياجات عملائها بطرق ستجد أمازون.كوم، التي تشدّد على اقتصاد النطاق الواسع للعمل، أن محاكاتها أمر صعب.

كانت بعض أفضليات إي-تويز قصيرة المدى نسبياً: أصلحت أمازون.كوم في نهاية المطاف برنامجها بعد أن عرفت أن البحث عن «دمى» على موقعها الإلكتروني يقود إلى «دمى جنسية». لكن تركيز إي-تويز على سوق واحد كانت له أيضاً فوائد جمّة للوالدين. اختارت إي-تويز، مثلاً، عدم تقديم اختصارات، مثل تثبيت طلب بالضغط على زر واحد، لقطع الطريق على طلبات الأطفال غير المسموح بها. أزالت الشركة اسمها من على صناديق الدمى -مكان بالغ الأهمية لنشر العلامة التجارية- من أجل إبقاء الهدايا مفاجأة. كان حتى التغليف الذي تستعمله إي-تويز محبباً لدى الأطفال: مصنوع من نشاء الذرة، وغير ضار إذا تم تناوله.

منحت القدرة على التركيز إي-تويز الفرصة لبناء عمل متماسك بالرغم من المنافسة من شركات عملاقة إلكترونية وواقعية. وكان أداء الشركة قوياً في الأعوام الثلاثة الأولى. في موسم عطلات 1999، تفوقت إي-تويز في إجمالي المبيعات على تويزآرأس.كوم بأكثر من اثنين-إلى-واحد وبقيت متقدمة على أمازون.كوم لتحافظ على موقعها كأكبر بائع لمنتجات الأطفال على الإنترنت. إضافة إلى ذلك، عندما كان الأمر يتعلق بالخدمة والتوصيل، تفوقت إي-تويز في ذلك على معظم المنافسين، بمن

فيهم تويز آرأس.كوم، التي دفعت لاحقاً غرامة بقيمة 350.000 دولار لتسوية قضايا لتأخرها في الشحن التي أقامتها ضدها لجنة التجارة الاتحادية.

لكن إي-تويز كانت تعاني متاعبَ، أيضاً. من أجل التوسع بسرعة، استنزفت الشركة نحو نصف الموارد المخصصة لعملياتها في خريف 1999، فقط لترى أنظمة سوقيات شريكتها تنهار في وجه الطلب غير المتوقع. في الشهر الذي ينتهي بعيد الميلاد، كان على إي-تويز أن ترسل 200 شخص إلى مركز عملياتها الذي تم استنفاد موارده لتنظيم الفوضى هناك، وهي مشكلة ثبت أنها كارثية للشركة الناشئة التي تعاني نقصاً في الأموال. فقدت إي-تويز مصداقيتها لدى العملاء، وتراجع نمو عائداتها بحدّة أثناء العام الآتي. كان مهماً بالقدر نفسه أن الشركة فقدت مصداقيتها في وول ستريت. زادت مشكلات السوقيات بشكل كبير نفقات إي-تويز في الوقت الذي كان فيه المستثمرون يتطلعون لجني أرباح.

لتفادي مشكلات التوصيل في المستقبل، استثمرت إي-تويز بكثافة في بناء مركز توزيعها المؤتمت. بالرغم من ذلك، وبخلاف أمازون التي كانت قد جمعت مليارات الدولارات في أفضل حالات السوق لتتبنى إستراتيجية مشابهة، كانت إي-تويز قد فشلت في جمع رأسمال إضافي عندما وصل رأسمالها في السوق إلى 8 مليارات دولار في خريف 1999. نتيجة لذلك، وجدت الشركة نفسها تلهث للحصول على أموال في المدة التي شهد فيها الطلب انحساراً. بحلول نهاية 2000، كان يتم تداول سهم إي-تويز، الذي كان سعره قد ارتفع مرة ليصل إلى 86 دولاراً، بنحو 0.20 دولار، ولم يكن لدى الشركة مال يكفيها سوى لثلاثة شهور فقط. في شباط 2001، تقدمت إي-تويز بطلب لإشهار إفلاسها وأعلنت أنها ستغلق موقعها.

كان مشروع لينك التجاري قد بدأ بإستراتيجية معدّة بعناية ومنتج من الطراز الأول. لكن في النهاية، تعثرت إي-تويز في موسم عطلات مهم، وترافق ذلك مع الفشل في جمع ما يكفي من التمويل اللازم لمتابعة المشوار مما جعل نجاح الشركة مستحيلاً.

استفد من أصول خصمك

- حوّل الأصول إلى رهائن بإرغام خصمك على استنزاف نقاط قوته من أجل الرد على هجومك.
- حول الأصول إلى عقبات تجعل من الصعب على خصومك التنافس معك، حتى بعد أن تكون قد استنزفت مواردك.
- أنجز، أنجز، أنجز - فاعلية العمل ضرورية لكنها ليست كافية للفوز.

استفد من شركاء خصمك

غالباً ما تكون شبكة قوية من الشركاء ضرورية لنجاح أي منافس. في أعوام سابقة، حاولت شركات عديدة السيطرة على بيئتها بتنظيم مجموعة واسعة من النشاطات الداخلية. منذ أواخر الثمانينيات، بأي حال، كانت أهمية التركيز على الكفاية الذاتية قد أصبحت لازمة شائعة. جعل ذلك الشركاء أكثر أهمية من ذي قبل في العمل لتحقيق أفضلية تنافسية مستدامة.

يلعب الشركاء اليوم أدواراً عديدة. يبيع لك الموردون موادَّ أولية، يقدم لك المقاولون مصانع، يوسع الموزّعون مدى فريق مبيعاتك، ويلمع شركاء التسويق

علامتك التجارية. لكن علاقات مباشرة مثل تلك ليست نهاية القصة. يمكن أن يكون لهؤلاء الشركاء أيضاً تأثير على إمكانيات الشركة. يقدم المورّدون، مثلاً، سلعاً وخدمات تزيد قيمة منتجاتك -مثل برامج الحواسب- وترفع الطلب عليها. ربما لا تتعامل مباشرة مع مورّديك، لكن الفرق أنك تعتمد عليهم ويعتمدون عليك[21].

الواضح أن الشركاء يحققون فوائد عديدة لبعضهم. يمكن أن يساعدوا في توفير المال، اهتمام الإدارة، والوقت، مما يسمح للشركات بالتوسع بشكل أسرع وإلى مناطق أبعد مما تسمح بها مواردها الذاتية. لكن مثل كل تركة، يمكن أن تتحول الشراكة أيضاً إلى قيد، يعزز إستراتيجيات قائمة ويمنع التغيير. كإستراتيجي جودو، عملك هو تحديد الشراكات التي يمكن تحويلها ضد منافسك. ربما يبدو شركاء منافسك في البداية أعداء لك، لكن قد يصبحون حلفاءك أيضاً. باعتماد الإستراتيجية الصحيحة، يمكنك الاستفادة منهم لتقييد قدرة خصمك على المنافسة.

سوني: التفوق على المنافسين في الشراكات

في النصف الثاني من التسعينيات، سلكت سوني هذا الدرب للتقدم على كل من ننتيندو وسيغا في سوق ألعاب الفيديو المنزلية. أحكمت الشركتان الرائدتان في السوق السيطرة على شركائهما، فرضتا عليهم رسوماً باهظة ولم تسمحا سوى لعدد محدود من المنتجين المستقلين بتقديم ألعاب لجهازيهما. إضافة إلى السماح لننتيندو وسيغا بالسيطرة على جودة الألعاب، ضمنت هذه المقاربة حصولهما على حصة كبيرة من سوق الألعاب. كانت الألعاب الناجحة تزيد مبيعات الأجهزة، وأضحت منجم ذهب بحد ذاتها. في اثني عشر عاماً،

باعت ننتيندو 1 مليار لعبة، في حين باعت سيغا 4.5 مليون نسخة من لعبة واحدة -سونيك القنفذ- في عام واحد فقط[22].

عندما قدّمت بلي-ستيشن PlayStation، عزّزت سوني إستراتيجيتها بجعل رائدتي السوق رهينتي نجاحهما. بدلاً من محاولة السيطرة على منتجي الألعاب، كانت مقاربة سوني إطلاق العنان لهم. جعلت الشركة أدوات تطوير بلي-ستيشن متاحة على نطاق واسع وخفضت رسوم الترخيص لتشجيع شركاء محتملين على الانضمام إليها. نتيجة لذلك، بحلول ربيع 1996، كان قد تم إطلاق 250 لعبة على بلي-ستيشن، وكانت سوني قد سيطرت على 40% من السوق، وباعت 5 مليون جهاز في الشهور الثمانية عشر الأولى من طرحه للجمهور[23]. بعد ثلاثة أعوام، كان بمقدور المستهلكين الاختيار من نحو 3000 لعبة بلي-ستيشن -أكثر عشر مرات من العدد المتاح على ننتنيدو 64- وكانت سوني قد باعت أكثر من 50 مليون بلي-ستيشن، وجنت ما يزيد عن 1 مليار دولار في عام واحد[24].

بيبسي-كولا: العثور على الصلة الضعيفة

في حين وجدت سوني ضالتها في هيمنة منافسيها على شركائهم، استفاد تشارلز غوث من اعتماد خصمه على شركائه. باعتماد هذه الإستراتيجية، نجح غوث في تحويل بيبسي-كولا من «مجرد هيكل شركة» إلى اسم مألوف لدى الجميع[25]. كانت بيبسي-كولا قد انطلقت في تسعينيات القرن التاسع عشر، في الوقت نفسه تقريباً مع كوكا-كولا Coca-Cola. بعد أربعين عاماً، بأي حال، عندما اشترى غوث بيبسي، افترق دربا الشركتين. كانت كوك تُعدّ احتكاراً وطنياً، في حين كانت بيبسي قد

نجت آنذاك من الإفلاس للمرة الثانية. وفقاً لمؤرخ العمل ريتشارد تيدلو، بيبسي-كولا «لم تكن ببساطة ضمن السياق» بعد الحرب العالمية الثانية. كان منافسون مثل كندا دراي Canada Dry يشكلون تحدياً أقوى كثيراً من كوك، وكان موقف بيبسي ضعيفاً لدرجة أن غوث حاول دون نجاح بيع الشركة إلى كوكا-كولا في 1933.

بعد صدّه، استنبط غوث إستراتيجية قادت بيبسي إلى تحقيق النجاح. في ذلك الوقت، كان سعر كل قارورة سعة 185 مل خمسة سنتات. قرر غوث اعتماد سعر كوك - لكنه قدّم للمستهلكين ضعف الكمية. بكلمات إعلان انتشر في كل مكان ذلك الوقت:

بيبسي-كولا في كل مكان.
185 مل كاملة، ذلك كثير.
ضعف الحجم المعتاد بنيكل (خمسة سنتات) أيضاً.
بيبسي-كولا هي مشروبك.

استجاب مستهلكو حقبة الكساد الاقتصادي بسرعة لرسالة بيبسي، وأعادوا الشركة إلى الربحية أثناء ثلاثة أعوام. بحلول نهاية العقد، كانت بيبسي قد احتلت المركز الثاني في سوق المشروبات غير الكحولية في الولايات المتحدة، وسيطرت قارورة 340 مل على ربع كل مبيعات المشروبات الغازية، وكان ذلك يعادل تقريباً أربعة أضعاف حصتها في 1935[26].

بالرغم من هذا الدليل، استغرق الأمر من كوكا-كولا اثنين وعشرين عاماً لإطلاق قارورة أكبر. يعود هذا التأخير في جزء كبير منه إلى عمل روبرت ودروف، الرئيس التنفيذي المستبد لكوك، الذي كان متعلقاً بعناد

بالقارورة القديمة التي أضحت رمزاً عالمياً. لكن العاطفة لم تكن العائق الوحيد في طريق كوكا-كولا.

أسهم عدد كبير من الشركاء أيضاً -أولئك الذين يقدمون القوارير للشركة- في مقاومة الشركة للتغيير. كانت شبكة كوك من مزوّدي القوارير إحدى أكبر أصولها. بحلول ثلاثينيات القرن العشرين، كان أكثر من 1000 مصنع يزوّد كوك بالقوارير، بفضل جيش من مورّدي القوارير الذين كرّسوا طاقة عملهم -فضلاً عن رأسمالهم- لجعل كوك المشروب الغازي الأكثر انتشاراً في البلاد. بأي حال، حالما شنت بيبسي هجومها، أصبح واضحاً أن مورّدي القوارير يمكن أن يصبحوا عقبة كبيرة أيضاً.

كان مورّدو القوارير لشركة كوك قد استثمروا ملايين الدولارات لإنتاج قوارير 185 مل والمعدّات المرتبطة بذلك. كانت محاكاة إستراتيجية بيبسي ستعني القضاء على معظم تلك الاستثمارات[27]. إضافة إلى ذلك، تبين أن مرونة شبكة مورّدي قوارير كوك تشكل نقطة سلبية عندما يتعلق الأمر بالرد على هجوم. كان تنسيق إنتاج القارورة الجديدة بين مئات الشركات المستقلة مهمة شائكة للغاية. إضافة إلى ذلك، لم تكن جودة عمل مورّدي القوارير متماثلة. كان بعضهم يجني ثروات، في حين البعض الآخر يراوح مكانه. كانت كوكا-كولا تريد الحفاظ على عمل كل شركائها، مما صعّب من مهمة الرد على هجوم بيبسي. بقي الأمر على حاله لغاية 1955 عندما قدّمت الشركة قارورتي 284 مل «الحجم الملكي» و738 مل «الحجم العائلي». وبحلول ذلك الوقت، كانت بيبسي قد انتشرت تماماً في كل أنحاء البلاد.

ديل للحواسب: تعلّم فرّق تسد

بعد نصف قرن، استعمل مايكل ديل جزءاً من هذه الإستراتيجية للتغلب على روّاد صناعة الحواسب الشخصية: حشد قوي كان يضم كومباك Compaq، هيوليت-باكارد، وآي-ب-إم. إستراتيجي موهوب، فكّر ديل بشكل بديهي بمعايير إستراتيجية الجودو، كما يكشف وصفه لفلسفته في المنافسة:

> فهم آلية الربح في صناعتك - التي يجني منها منافسوك أموالهم فعلاً - يمكن أن يفتح عينيك على فرص جديدة. فكّر في منافس يهيمن على حصة كبيرة من السوق ويحقق أرباحاً كبيرة بطريقة معينة في السوق. ثم فكّر كم سيكون مقنعاً استغلال تلك القوة كنقطة ضعف. لن يستطيع منافسك على الأرجح الرد على هجوم قوي دون أن ينخفض ربحه بشكل كبير. ندعو ذلك لعب الجودو مع المنافسين.

«مباشرة من ديل»، كانت أكبر ابتكارات الشركة هي إستراتيجية الجودو في أبهى حلة لها. استغلت شركة ديل إحدى أقوى نقاط منافسيها مثل كومباك -شبكات توزيعهم القوية- واستعملتها للتغلب على المنافسة. كانت كومباك تعتمد على عدد ضخم من تجار الجملة، التجزئة، وباعة القيمة المضافة لجعل منتجاتها متاحة في كل أنحاء العالم. كان هؤلاء الشركاء يعملون أساساً كفريق مبيعات لكومباك، يضيفون إلى مواردها ويوسّعون مدى وجودها.

لكن ديل كانت تفهم أن شبكة توزيع كومباك قد تكون عبئاً، أيضاً. كانت تضيف تكاليفَ ووقتاً لعملية البيع و، ربما أكثر أهمية، تعتمد على

معلومات غير مكتملة. كان على كومباك أن تتنبأ بما يريده العملاء وإنتاج حواسب بشكل مسبق قبل البيع. ثم كانت تدفع بابتكارها لشركاء التوزيع وتأمل أن تُباع منتجاتها قبل أن تصبح عتيقة الطراز. في صناعة كانت أسعار المواد والسلع المصنّعة تنخفض فيها بنسبة 1% كل أسبوع، كان التوقع الخاطئ يكلف الكثير.

كانت ديل تقوم بالأمور بشكل مختلف. كانت الشركة تبيع كل حاسب شخصي قبل أن يتم إنتاجه. كان ذلك يعني انتفاء الحاجة للتوقع، التقليل من المخزون، وتكلفة أقل جداً للسلع. كما شرح ديل: «لنقل إن ديل لديها مخزون يكفيها ثمانية أيام. قارن ذلك مع منافس غير مباشر لديه مخزون يكفي خمسة وعشرين يوماً مع منتجات تكفي ثلاثين يوماً آخر في قناة توزيعه. يشكل ذلك فرقاً مدته سبعة وأربعون يوماً، وفي سبعة وأربعين يوماً، ستنخفض تكلفة المواد نحو 6%»[29].

إضافة إلى ذلك، استطاعت ديل زيادة مبيعاتها للكثير من العملاء وفقاً للميزات التي تقدمها والإنتاج حسب الطلب ومنح الناس فرصة تعديل حواسبهم الشخصية كما يرغبون. على الرغم من أن ديل كانت تُعد غالباً لاعباً منخفض التكلفة، يقدم منتجات رخيصة الثمن، إلا أن معدل سعر بيعها كان أعلى من أي من منافسيها. نتيجة لذلك، حصلت ديل على حصة من منافسيها أثناء التسعينيات وجنت أرباحاً أكبر في الوقت نفسه. بحلول نهاية العقد، كانت الشركة البائع رقم واحد للحواسب الشخصية في الولايات المتحدة، وكان مايكل ديل قد أصبح واحداً من أثرى الأثرياء في العالم.

إذاً، لماذا لم تحذو كومباك حذو ديل في العمل؟ بمواجهة نموذج عمل أفضل، ألم يكن ينبغي برائدة الصناعة محاكاة نجاح منافستها؟ في هذه الحالة، بفضل فاعلية عمل ديل، كانت الإجابة لا. كان لدى كومباك ثلاثة خيارات، وعلى المدى القصير على الأقل، كانت جميعها سيئة. أولاً، كانت الشركة تستطيع الالتزام بما تقوم به - كان واضحاً أن ذلك لن يجدي نفعاً. ثانياً، كانت تستطيع تقليد ديل، لكن ذلك سيعني تغيير تنظيمها الهندسي، تصنيعها، مبيعاتها، وتسويقها. وثالثاً، كان يمكن أن تحاول القيام بالأمرين معاً، وتبيع مباشرة إلى عملاء وعبر موزّعين في الوقت نفسه. لكن هذا البديل كان ينطوي على مخاطرة مضاعفة. كان الموزّعون الذين سيشعرون بالخيانة سيخففون على الأرجح من جهودهم في بيع منتجات كومباك، في حين كانت تكاليف تشغيل نموذجي عمل مختلفين سترهق عملية المبيعات المباشرة بالأعباء.

لجأت كومباك إلى الخيار الثالث واكتشفت، بشكل لم يكن مفاجئاً، أن من الصعب جعل إستراتيجية هجينة تجدي نفعاً. بعد اعتمادها «نموذج توزيع مقنن» في 1997، وجدت كومباك أن 59% من باعتها قد بدؤوا يفضّلون التعامل مع منافستها هيولت-باكارد[30]. أثناء ذلك، كانت كومباك لا تستطيع مجاراة ديل في التكلفة.

كان مايكل ديل قد تعلّم هذا الدرس في بداية التسعينيات، عندما حاول لوقت قصير اعتماد إستراتيجية هجينة قبل أن يلجأ إلى التوزيع عبر منافذ التجزئة في 1994. اكتشف أن المسؤولين عن الإنتاج لديه يدعمون كلاً من القنوات المباشرة وغير المباشرة، لكنهم «يقومون بنصف العمل

لكل منهما»[31]. إضافة إلى ذلك، كان كادر التصنيع حائراً بين بناء منشأة تقدم منتجات لقناة لتجزئة ومصنع لنموذج البيع المباشر، الذي يتطلب مواصفات مختلفة جداً. كان حتى فريقا المبيعات والدعم الفني حائرين في خدمة الجهتين. تذكر ديل لاحقاً: «البيع بالتجزئة ... أرغم كل موظفينا على التركيز 100% على النموذج المباشر. كان الاستقرار على فكرة واحدة قوة توحيد كبيرة»[32].

بالتركيز بشكل كامل على قناة البيع المباشر، كان ديل قد حوّل شركاء منافسيه إلى أعباء عليهم. باستعمال إستراتيجية فرّق تسد، كان قد دفع كومباك إلى موقع أضحت فيه مصالح شركائها تتعارض تماماً مع مصالحها. بالعمل حصرياً مع موزعيها، كانت كومباك قد ألزمت نفسها بالتنافس على أساس مرونة أقل وتكاليف أعلى. لكن عند الانتقال لمحاكاة إستراتيجية ديل، وجدت كومباك أن شركائها قد تخلَّوا عنها عندما كانت بأمسّ الحاجة إليهم.

استفد من شركاء خصمك

- زعزع العلاقة بين خصمك وشركائه بالإثبات لشركات أخرى أنها ستكون في وضع أفضل إذا عملت معك.
- استغل نقاط ضعف شركاء خصمك بشكل يجعل من الصعب على منافسيك الرد.
- فرّق تسد: أرغم خصومك على اتخاذ خيارات صعبة بإدخالهم في مواجهة ضد شركائهم.

استفد من منافسي خصمك

مقارنة بأول تقنيتي فاعلية، تبدو هذه مثل لعبة طفل. ماذا يمكن أن يكون أكثر سهولة ومنطقاً من دفع منافسي خصمك إلى العمل ضده؟ نعرف جميعاً القول المأثور القديم: «عدو عدوي صديقي». لكن إستراتيجي الجودو لا يقتنعون بالتراجع إلى الخلف وترك أحد آخر يقوم بعملهم. متابعة الهجوم تعني اعتماد إستراتيجية تستفيد من منافسي خصمك لكبح جماحه.

هناك على الأقل ثلاث طرق مختلفة للاستفادة من منافسي خصمك. أولاً، يمكنك إضافة قيمة إلى منتجات منافسيه. ثانياً، يمكنك بناء تحالفات مع منافسيه. ثالثاً، يمكنك العمل كموزّع لمنافسيه. في كل حالة، يمكنك تحقيق فائدة بجعل قيام منافسك بمحاكاة خطواتك أمراً صعباً.

نيتسكيب: إضافة قيمة إلى منافسي الخصم

بالرغم مصاعبها الأخرى، استغلت نيتسكيب بنجاح هذه التقنية لتعزيز قوتها في معركتها مع مايكروسوفت. على الرغم من أن مايكروسوفت كانت مصممة على الفوز بحرب المتصفحات، إلا أن الدفاع عن موقعها في سوق أنظمة التشغيل والترويج له كان أولوية قصوى في كل الأوقات. وكان ذلك يعني فعل كل ما يتطلبه الأمر للقضاء على يونكس Unix، المنافس الرئيس لبرنامج مايكروسوفت الصناعي ويندوز إن-تي. طيلة التسعينيات، بقيت يونكس الحل المفضل للشبكات عالية السرعة، كبيرة الحجم، وحافظ معظم العملاء من الشركات على بيئات حاسوبية هجينة تمزج يونكس وويندوز إن-تي.

كان نظام التشغيل يقدم لمنافسي مايكروسوفت مصدراً ثميناً لتعزيز موقعهم. بتطوير تطبيقات تضيف قيمة إلى برامج يونكس، استطاعوا تقوية موقفهم بطريقة لا يمكن لمايكروسوفت مجاراتها أبداً. كما شرح بول ماريتز، رئيس قسم تطوير المنتجات في مايكروسوفت: «ليست لدينا رغبة ببيع أي شيء يتوافق مع يونكس»[33]. بقصر التطوير على برامجها فقط، كانت مايكروسوفت تأمل بإرغام الشركات التي تبحث عن أحدث وأفضل تقانة على التحول إلى ويندوز إن-تي.

استفادت نيتسكيب من هذه الفرصة بتقديم رسالة عن إمكانية عمل البرنامجين معاً كلما سنحت الفرصة. كان مارك أندرسن أحد مؤسسي نيتسكيب يحب أن يقول: «بغض النظر عن نظام التشغيل المستخدم، يمكن استعمال نافيغيتر»[34]. إضافة إلى دعم ويندوز،ويندوز إن-تي، وماكنتوش آبل، صممت نيتسكيب برنامجها للعمل مع أكثر من ست عشرة نسخة من يونكس، تتراوح من إتش-بي يونكس HP Unix إلى سولاريز Solaris، الذي طوّرته صن مايكروسيستيمز منافسة مايكروسوفت. سمح ذلك للشركات بالاستفادة من تقانات إنترنت في شبكاتها القائمة. وفتح ذلك سوقاً يمكن لنيتسكيب الفوز به.

في الوقت الذي استحوذت به أمريكة-أونلاين على نيتسكيب مقابل 10 مليارات دولار في 1999، كان عمل مخدّم البرامج المختلفة يشكل أكثر من 80% من عائدات نيتسكيب التي تبلغ 600 مليون دولار. وبقيت تلك حلبة اختارت مايكروسوفت ألا تخوض فيها نزالاً أبداً.

جي-ڤي-سي JVC: بناء تحالفات مع منافسي الخصم

تُجدي التقنية الأولى نفعاً عندما يكون لدى منافسي خصمك منتجات في السوق. يعتمد متغيرٌ ثانٍ على بناء تحالف يجذب منافسي خصمك إلى الحلبة. يمكن أن يكون هذا التكتيك فعالاً بشكل خاص في أسواق تلعب فيها المعايير العالية دوراً مهماً التي يكون مفتاح النجاح فيها أن تكون أول من يحقق توزيعاً واسع النطاق.

يمثّل السوق المبكر لتسجيلات أشرطة الفيديو مثالاً تقليدياً عن هذا التكتيك في العمل[35]. كانت جي-ڤي-سي المنافس في هذه الحالة، بمواجهة سوني، الشركة الأقوى بكثير. كانت سوني أول من سوّق أشرطة الفيديو، وأطلقت صيغة بيتاماكس Betamax في اليابان في 1975. في ذلك الوقت، كانت جي-ڤي-سي تطوّر منتجها الخاص، ڤي-إتش-إس VHS، الذي كان يتميز بمدة تسجيل تمتد إلى ساعتين بدلاً من واحدة. لكن الشركة كانت تفتقر للقوة في التصنيع، التوزيع، والتسويق للتنافس مع سوني وحدها.

لهذا مضت جي-ڤي-سي قدماً في حملة كبيرة لمنح تراخيص صيغة ڤي-إتش-إس لمصنّعين آخرين، إضافة إلى عرض إنتاج أجهزة فيديو لشركات أخرى بأسماء تجارية تحددها الأخيرة. وقّعت قائمة طويلة من منافسي سوني، منهم ماتسوشيتا Matsushita، هيتاشي Hitachi، ميتسوبيشي Mitsubishi، شارب Sharp، سانيو Sanyo، وتوشيبا Toshiba عقوداً لذلك الغرض. بعد سنة واحدة، تنبّهت سوني إلى ضرورة بناء تحالفٍ خاصٍ بها، لكن الوقت كان متأخراً جداً آنذاك. كان كل الشركاء الجيدين أطرافاً في تحالفات أخرى.

المنافسة التي نجمت عن ذلك بين سوني ومعسكر في-إتش-إس موثقة جيداً. أثناء الأعوام الاثني عشر الآتية، خاض الطرفان حرباً قاسية، لكن في النهاية -إلى حد بعيد بفضل بناء تحالف كبير في بداية المنافسة- فازت جي-في-سي بحرب المعايير. بحلول منتصف الثمانينيات، كانت حصة سوني قد تراجعت إلى أقل من 3%، وتخلت عن صيغة بيتاماكس في 1988.

تشارلز شواب: التوزيع لمنافسي الخصم

أظهرت تشارلز شواب براعتها في تقنية مشابهة في بداية التسعينيات عندما قررت شركة الوساطة الانتقال بقوة إلى سوق الصناديق الاستثمارية. كانت شواب قد أوجدت آنذاك موطئ قدم لها في القطاع بإنشاء سوق صناديق استثمارية تسمح للمستثمرين بالحصول على تمويل من مجموعات مختلفة بتكلفة بسيطة. بحلول 1989، كانت عمولات الصناديق الاستثمارية تشكل مابين 10 إلى 20 مليون دولار من أرباح شواب سنوياً[36]. لكن ذلك بقي غيضاً من فيض مقارنة بفيدلتي للاستثمارات، أكبر شركة للصناديق الاستثمارية في البلاد، التي كنت تدير 48 مليار دولار لمستثمريها وتجني ما يقارب نصف مليار دولار من الرسوم كل عام[37].

وضّح ديفيد بوتروك الذي كن عندها رئيس قسم الوساطة في شواب:

> كان لدى تشك شواب رؤية - كان يعرف أننا ينبغي أن نصبح لاعب صناديق استثمارية. لهذا كانت خياراتنا التنافس ضد فيدلتي، ت. روي برايسز T. Rowe Prices، سكود Scud، وفانغارد Vanguard بمجموعة من تمويلنا الخاص. كانوا يتمتعون جميعاً بموقع رائد في

السوق، وكانت لديهم بنى تحتية. كانت لديهم أقسام للأبحاث، ومديرو تمويل. كان لديهم كادر نفتقر له.

لم يكن لدى شواب رأسمال احتياطي أو موارد إدارية لبناء تلك القدرات. إضافة إلى ذلك، شدّد بوتروك: «كانت كل تلك الشركات في ذلك الوقت أكبر منا كثيراً».

لم يكن الوضع مشجعاً. لكن بوتروك كان يفهم بشكل بديهي قوة الفاعلية كأداة تنافسية. شرح: «يأتي النجاح من محاولة إعادة ابتكار قواعد المنافسة بطريقة يجد المنافسون أن محاكاتها أمر صعب». عاقدو العزم على تحويل الشركة إلى لاعب مهم في سوق الصناديق الاستثمارية، استنبط مديرو شواب خطة بارعة: السماح للمستهلكين بالحصول على تمويل استثماري عبر سوق شواب مجاناً. بدلاً من الحصول على مال من العملاء، ستجعل شواب مجموعات التمويل تدفع مقابل توزيع أموالها. كان ذلك تغييراً مهماً أكثر من مجرد إلغاء رسومها ببساطة. وكما شرح بوتروك:

> إذا فكرت في العرض، ستجد أننا ذهبنا إلى شركات الصناديق الاستثمارية وقلنا لهم: «كنا نتولى إدارة صناديقكم الاستثمارية طوال ثمانية أعوام على أساس أننا طرف ثالث دون مقابل، دون أن تتحملوا أي تكلفة. نودّ منكم الآن أن تدفعوا، وبالمناسبة، إذا لم تدفعوا، سنستمر في إدارة أموالكم». لم يكن ذلك يدفع الناس للقفز من مقاعدهم والقول: «لا يسعنا الانتظار لندفع لكم». لهذا لم يكن إقناع الصناديق الاستثمارية بدفع أموال أمراً سهلاً.

لكن شواب كانت لديها خطة سرية تعمل بموجبها. كان فريق الإدارة مقتنعاً أن إلغاء الرسوم سيزيد مبيعات التمويل. من أجل إثبات صوابية رأيهم، أطلقت شواب تجربة في بداية 1992، ألغت الرسوم في عدد من مكاتب فروعها وتحمّلت الخسائر. يتذكر بوتروك: «بمحض المصادفة، لم يكن ذلك مخططاً - كانت مبيعات التمويل دون رسوم أكبر».

مع دليل في اليد، بدأت شواب محاولة إقناع شركات الصناديق الاستثمارية، وطلبت منهم دفع رسم سنوي يبلغ 25 نقطة أساس للأصول التي يرسلها برنامج شواب ون-سورس OneSource إليهم. لكن حتى مع ذلك، كان بيع ون-سورس صعباً. تذكّر بوتروك: «كان هناك الكثير من الالتماس. عملت مع توم سيب (أحد مديرينا السابقين)، جون مكغونغل، بجدٍ كبير». من بين عشرين شركة تمويل اتصلوا بها في البداية، لم تستجب سوى ثمانٍ منها فقط.

تم إطلاق ون-سورس في تموز 1992، وقدّم للمستهلكين تمويلاً بشروط ميسّرة. في العام الذي أعقب ذلك، جمع ون-سورس أصولاً بقيمة 4 مليار دولار، وتسابق مديرو التمويل للاشتراك في البرنامج، حتى عندما رفعت شواب الرسوم التي كانت تفرضها على التمويل. أثناء عامين[38]، كانت سوق من دون - رسوم قد تجاوزت نقطة التوازن عند 10 مليارات دولار وحوّلت شواب إلى ثالث أكبر موزّع للصناديق الاستثمارية في الولايات المتحدة[39].

كانت شواب تتوقع بادئ الأمر أن تحظى بالسوق لنفسها. لم يكن لدى فيدلتي حافز اقتصادي لبيع رساميل المنافسين. استنتج بوتروك وفريقه بشكل منطقي: «فيما يخص فيدلتي، إذا باعوا رساميلهم الخاصة، سيكون

ذلك 100 نقطة أساس. إذا باعوا رساميل طرف ثالث، سيمثّل ذلك 25 نقطة أساس. لن يكون مربحاً على الأرجح فيما يتعلق بهم بيع رساميل أطراف أخرى». من ثَمّ، كان بوتروك يعتقد أن مجموعات تمويل أخرى لن توحد جهودها مع فيدلتي. «كانت فكرتنا أن الصناديق الاستثمارية لن تدع أبداً ميريل لينش وفيدلتي تبيع رساميلها وتدفع لهم رسوماً لأنها ستخاف من قيام تلك الشركات الأخرى باستعمال ذلك كنافذة لبيع رساميل خاصة بها». كان موقع شواب، بالمقارنة، قوياً للغاية. شرح بوتروك: «شواب لا تقوم بإدارة صندوق استثماري خاص بها، وهذا يناسب المستهلك الذي يمتلك عدّة خيارات ويمثّل فرصة للقول لشركات التمويل: «سنقوم بمساعدتك فعلاً على بيع رساميلك ولن نستعمل أموالك لزيادة رساميلنا».

على عكس توقعات شواب، سرعان ما حذت فيدلتي حذوها. في تموز 1993، ألغت فيدلتي، التي كانت الصندوق الاستثماري فندز-نيتورك FundsNetwork (شبكة التمويل) الخاص بها منذ منتصف 1989، الرسوم على 195 قرض تمويل من عشر مجموعات مختلفة. بعد عام، عرضت فيدلتي قروضاً دون رسوم بزيادة قدرها 25% عن شواب: 350 إلى 282[40]. بالرغم من دخول فيدلتي إلى سوق دون-رسوم، إلا أن عمل شواب الفعّال أبقاها في المقدمة. بحلول نهاية العقد، كان لدى الشركة أكثر من 284 مليار دولار من أصول الصناديق الاستثمارية. كانت رساميل أطراف ثالثة يتم توزيعها عبر ون-سورس تشكل آنذاك 36% من إجمالي المبالغ، رساميل شواب 37%، فيما شكّلت قروض أطراف ثالثة مع رسوم الباقي. معاً، درّت رسوم خدمة الصناديق الاستثمارية أكثر من 750 مليون دولار من العائدات في 1999.

أثناء تلك المدة، بقي توزيع فيدلتي رساميل أطراف ثالثة جزءاً من حجم عمل شواب. كانت العديد من شركات التمويل بطيئة في الانضمام إليها، وبقيت متشككة في أهداف فيدلتي الحقيقية. كان مدير بارز في إنفيسكو Invesco قد أخبر نيويورك تايمز في 1994: «لا نبيع تمويلنا عبر فيدلتي. يعزى سبب ذلك إلى قضية تنافسية. من مصلحتهم بيع تمويل فيدلتي إلى عملاء. يقولون إنهم سعداء لبيع أي شيء، لكنهم يبيعون على الأرجح تمويلهم»(41). (أعادت إنفيسكو لاحقاً التفكير في موقفها وانضمت إلى فيدلتي). إضافة إلى ذلك، لم يكن المنافسون سعيدين من قدرة فيدلتي على احتكار الاتصالات مع عملاء والحصول على أصول تتدفق إلى سوق التمويل (شيء كانت شواب تفعله أيضاً).

لكن أكبر مكابح نمو سوق فيدلتي جاء من داخل الشركة نفسها. كان مديرون قريبون من سوق وساطة التجزئة يعتقدون أن الشركة ستنجح على المدى الطويل بعرض تشكيلة واسعة من الخيارات على العملاء، إلا أن كثيراً من المديرين البارزين لم يكونوا يوافقونهم الرأي. كانت فيدلتي قد احتلت مكانة بارزة بإدارتها للأموال، وليس بتوزيعها أموال شركات أخرى. وكان المديرون قلقين جداً من أن كل دولار تحصل عليه مجموعة تمويل أخرى سيكون، إلى حدٍ ما، على حسابهم. شرح أحد المديرين: «لديك معمل تصنيع بتمويل كبير جداً والذي من الواضح أن لديه مصلحة خاصة في الاستمرار بتصنيع منتجات تحمل علامته التجارية». من ثمّ، كان هناك أشخاص كثيرون في فيدلتي يعدّون شركات التمويل الأخرى منافسين لهم، وليس عملاء (مثل شواب)، وفي المعارك التي نجمت عن ذلك بشأن الإستراتيجية، في البداية على الأقل، غالباً ما كان يتم تحييد فندز-نيتورك جانباً.

بحلول نهاية العقد، كانت فيدلتي قد كبحت بعضاً من مقاومتها الداخلية. في الواقع، فيما يخص بعض مجموعات التمويل، كانت فيدلتي تبيع ون-سورس شواب. بالرغم من ذلك، من وجهة نظر شواب، كان ذلك وضعاً الكل فيه فائز. طالما كانت فيدلتي في المؤخرة، يمكن لشواب الاطمئنان في المقدمة. لكن إذا ركّزت فيدلتي على التوزيع لأطراف ثالثة، ستحقق شواب بالرغم من ذلك مكاسب. أشار بوتروك: «إذا أرغمنا فيدلتي على عرض صناديق استثمارية على أطراف ثالثة عند 25 نقطة أساس بدلاً من 100 نقطة أساس، لن يكون لديهم الكثير من القذائف في مدفعهم ليطلقوها علينا».

استفد من منافسي خصمك

- أضف قيمة لمنتجات منافسي خصومك.
- قم بإنشاء أسواق كبيرة ببناء تحالفات مع منافسي خصومك.
- قدّم قناة توزيع لمنتجات وخدمات منافسي خصومك.

الجزء 2

أساتذة

إستراتيجية الجودو

5

جيف هوكنز ودونا دوبنسكي

إتقان الحركة في بالم كمبيوتنغ

«كيف يمكن أن تتعلم غوريلا الطيران؟ فقط بالتخلي عن جوهر كونها غوريلا».

- **ميثاق بالم**

عميقاً في قلب وادي السليكون، لوس ألتوس مجتمع سكني هادئ يفخر بجوه القروي وشوارعه المزدانة بالأشجار. كان أيضاً مكان ولادة ثورة، أطلقها جيف هوكنز ودونا دوبنسكي من مكتب صغير في مبنى إل كامينو. في ستة أعوام شكّلت بداية انطلاقة بالم كمبيوتنغ، حول هوكنز ودوبنسكي حلمها بإنتاج أدوات حاسوبية محمولة باليد إلى حقيقة وحققا نجاحاً منقطع النظير. أثناء ذلك، كانا قد أطلقا قطاعاً مع أكثر من 3 مليارات دولار من المبيعات السنوية.

أسس جيف هوكنز بالم في كانون الثاني 1992 بأحلام أكثر تواضعاً. كان هدفه بناء شركة رائدة في تطوير تطبيقات حاسوبية محمولة باليد، أو «لوتس الأدوات الحاسوبية المحمولة باليد». كان هوكنز مقتنعاً أن الأدوات

الحاسوبية المحمولة باليد ستمثّل موجة المستقبل. يتذكر أنه فكّر في ذلك الوقت: «سيمتلك الجميع حاسباً صغيراً محمولاً». وكل حاسب محمول صغير، كما خطط، سيضم تطبيقات طوّرتها بالم.

بحلول أواخر التسعينيات، كانت تلك الرؤية قد تحققت تماماً. لم تكن بالم كمبيوتنغ لوتس فئة الحواسب المحمولة، وإنما آي-ب-إم، مايكروسوفت، وكومباك - كلها في شركة واحدة. بالرغم من وجود منافسين مخيفين يمتلكون استثمارات هائلة في تلك الفئة تُقدّر بنحو 1 مليار دولار، إلا أن بايلوت Pilot بالم هيمن على سوق المحمول أثناء عام من إطلاقه. في نهاية 1996، كانت بالم تسيطر على 51% من سوق الأدوات الحاسوبية المحمولة. بعد عام، كانت الشركة تسيطر على ثلثي مبيعات المحمول؛ وبحلول نهاية 1998، كانت حصة بالم في السوق قد نمت إلى 79%[1].

أثناء تلك المدة، تفوق نظام تشغيل بالم، بالم أو-إس Palm OS، في الجودة والمبيعات على منافسه الرئيس ويندوز سي-إي Windows CE من مايكروسوفت. حشدت مايكروسوفت أموالاً طائلة، قوى بشرية، وموارد تسويقية خلف ويندوز سي-إي، لكن عاماً بعد آخر، استطاعت بالم البقاء في الصدارة. بالاستفادة من هذا النجاح، طرحت 3 -كوم، التي كانت قد اشترت الشركة في 1997، أسهم قسم بالم للاكتتاب العام في آذار 2000. كان ظهور بالم، مثل بايلوت، رائعاً وجمعت رأسمال قدره 53 مليار دولار مع إغلاق السوق في اليوم الأول لتداول أسهمها.

كيف تغلبت بالم على مايكروسوفت لتفوز بإكليل الغار؟ لماذا نجحت في حين فشل كثيرون آخرون؟ يعود الفضل في جزء كبير منه إلى استيعاب الشركة البديهي لتقنيات إستراتيجية الجودو. أثبت هوكنز ودوبنسكي أنهما أستاذان في تطبيق خدعة الجرو، عزّزا بثبات من موقع شركتهما وتفاديا في الوقت نفسه القيام بخطوات استفزازية ربما تعرّضهما لهجوم فتّاك. تحركا أيضاً بمهارة لتحديد حيّز المنافسة، وبقيا بعيدين تماماً عن المجال المفضل لخصمهما. وأخيراً، تابعا العمل بسرعة، استفادا من الأفضلية المبدئية التي حققاها مع خطة معدّة بعناية لشن هجوم متواصل.

من زومر Zoomer إلى بايلوت Pilot: 1992 - 1994

وحّد جيف هوكنز، مهندس موهوب شغوف بالإبتكار، ودونا دوبنسكي، حاملة درجة الماجستير في إدارة الأعمال من هارفرد النشيطة وطليقة اللسان، جهودهما في منتصف 1992. كان هوكنز، مهندس الإلكترونيات الذي تدرب في كورنيل، قد عمل في إنتل قبل أن ينتقل إلى غريد GRiD، شركة تتخذ من فيرمونت مقراً لها وتختص بتصنيع الحواسب الشخصية المكتبية والمحمولة، ثم أسس بالم كمبيوتنغ. كانت دوبنسكي قد اكتسبت خبرتها في آبل للحواسب، وانضمت إلى الشركة بعد وقت قصير من طرح أسهمها للاكتتاب العام في 1980. بالرغم من أنهما مختلفان بطرق عديدة، إلا أن دوبنسكي وهوكنز شكّلا فريقاً متجانساً. كان هوكنز صاحب رؤية ومبتكراً منح بالم روحاً، فيما كانت دوبنسكي مديرة حازمة جعلت عجلة الشركة تدور.

خططت بالم في البداية لتطوير تطبيقات للحواسب المحمولة التي تعمل بالأقلام، وهو جيل جديد من الآلات التي ستكون صغيرة، رخيصة، وخفيفة بما يكفي ليستعملها الجميع. كان هوكنز قد دخل هذا المجال أول مرة في منتصف الثمانينيات، عندما غادر غريد لمتابعة شغفه في الابتكار. قال هوكنز، يتذكر قراره التسجيل في برنامج دكتوراه الفيزياء الحيوية في بيركلي: «اعتقدت زوجتي أنني مجنون».

لكن تبيّن أنه خيار مصيري. شرح هوكنز: «حالما سجلت هناك، اكتشفت أن الناس يستعملون شبكات عصبية لوضع أنماط محددة، مثل التعرف إلى كتابة اليد. عندما رأيت شركة تحاول بيع برنامج للتعرف إلى الأنماط مقابل مليون دولار، قلت: (هذا جنون. يمكنني القيام بما هو أفضل من ذلك)».

طوّر هوكنز وسجّل براءة اختراع خوارزمية للتعرّف إلى الأنماط وترك الدراسة الأكاديمية بعد عامين. عندما عاد إلى غريد، استعمل تلك التقانة لتطوير غريد-باد GRiDPad، لوحة بحجم قرص صلب «تقرأ» الطباعة. استناداً إلى نجاح غريد-باد بين العمال الميدانيين، مثل ممثلي المبيعات وسائقي التوصيل، أصبح هوكنز مقتنعاً أن هناك سوقاً للأدوات الاستهلاكية المحمولة باليد. حاولت تاندي Tandy، الشركة الأم التي تضم غريد، إقناعه بمتابعة تطوير أفكاره داخلياً، لكن هوكنز كان يفضل إنشاء عمل خاص به. بعد الحصول على 300.000 دولار من تاندي مقابل 10% من شركته الجديدة وبعض حقوق التقانة والتوزيع، جمع هوكنز 1 مليون دولار من رأسمال المشروع، وافتتحت بالم كمبيوتنغ أبوابها.

تأثير نيوتن المخيف

كانت بالم تدخل مجالاً مزدحماً عندما انضمت الشركة «الرائعة كثيراً» الأصلية إلى المشاجرة. في كانون الثاني 1992، فيما كان هوكنز مشغولاً بتأسيس بالم، فجّر الرئيس التنفيذي لآبل جون سكولي مفاجأة كبرى في لاس فيغاس أثناء معرض الإلكترونيات الاستهلاكية. في كلمة أصبحت محور الحديث في الصناعة، أعلن سكولي أن الأدوات الحاسوبية والإلكترونيات الاستهلاكية على وشك أن تندمجا، مما سيخلق سوقاً بقيمة 3.5 تريليون دولار لجيل جديد من الأدوات أطلق عليها اسم المُساعِدات الرقمية الشخصية بي-دي-إيه PDA [2]. بكلمات مثيرة، رسم سكولي مستقبلاً ستسمح فيه أدوات بسيطة محمولة باليد للناس بالحصول على المعلومات واستعمالها فوراً، بغض النظر عن مكان وجودهم. واختتم كلمته بالإعلان أن آبل خططت لتصنيع أول بي-دي-إيه خاص بها، والذي اسمته لاحقاً «نيوتن» في 1993.

خططت بالم للدخول في معركة مباشرة مع آبل - وقائمة طويلة ومتنوعة من المنافسين، منهم بيسون Pison، مايكروسوفت، آي-ب-إم، هيولت-باكارد، تكساس انسترومنتس Texas Instruments، إيه-تي وتي، وإن-سي-آر NCR. لكن الشركة الناشئة الصغيرة لم تكن تنوي خوض المعارك بنفسها. كان أول منتجات بالم، زومر، نتاج تحالف عدد من الشركات: صنعت سوني الجهاز، طوّرت جيو-وركس GeoWorks نظام التشغيل، ووضعت بالم التطبيقات الأساسية، وتولّت تاندي التوزيع.

تم إطلاق زومر في تشرين الأول 1993، بعد شهرين من ظهور نيوتن آبل، وكان يوازيه تقريباً في الحجم (أقل من رطل واحد) وبسعر 700 دولار. على الرغم من أن العديد من النقّاد امتدحوا تطبيقات زومر، إلا أن الأداة كانت كبيرة، بطيئة، ومكلفة، وكما أقرّ هوكنز، التعرف إلى الكتابة بخط اليد «لم تكن جيدة». لكن حتى إذا كان زومر منتجاً أفضل، كان سيواجه مع ذلك صعوبة في تفادي ما أسماه أحد المحللين «تأثير نيوتن المخيف»[3]. كانت آبل قد بالغت في تقديم وعود لكنها فشلت في تحقيقها، خاصة عندما كان الأمر يتعلق بالتعرّف إلى الكتابة بخط اليد، وهي نقطة ضعف سخرت منها المجلة الهزلية دونزبوري Doonesbury بشدّة. لاحظت دوبنسكي: «كان نيوتن فعلاً عثرة كبيرة لكل العمل. كان فشلاً ذريعاً أرخى ظلاله على المجال كله».

مصاعب ومتاعب

عاد هوكنز إلى لوح الرسم وخرج بتصميم الجيل الثاني الذي أصلح العديد من أخطاء زومر. لكن تأثير نيوتن ضرب مجدداً. تذكرت دوبنسكي: «رفضت كاسيو القيام بذلك. رفضت تاندي القيام بذلك. كان الجميع يقولون: (لن أستثمر المزيد من المال في هذا المنتج - إنه رديء). واجهنا متاعب حقيقية في الحصول على دعم لمنتج ثانٍ، لهذا قمنا بدلاً من ذلك بتصميم كل برنامج الجهاز المحمول». كانت إحدى تلك المشروعات برنامجاً صغيراً ينسق نقل البيانات بين أدوات هيولت-باكارد المحمولة باليد والحواسب الشخصية. كانت أغلبية عملاء زومر قد اشترت برنامجاً مشابهاً، وأعطت بالنتيجة درساً مهماً عما ينبغي أن

تكون عليه الأدوات المحمولة باليد. استنتجت دوبنسكي: «هذه ليست آلات صغيرة مستقلة. إنها إكسسوارات للحواسب الشخصية».

دونزبوري ... غاري ترودو



المصدر: دونزبوري © 1993 لـ «ج. ب. ترودو».

كان هناك مشروع ثانٍ قال الجميع إنه سيفشل: مقاربة ثورية للتعرّف إلى الكتابة بخط اليد ترغم الناس، وليس الحواسب، على التأقلم معها. استفادت كتابة هوكنز من أبجدية بسيطة تتألف من أحرف غير مركّبة -لم يكن حرف إيه مزخرفاً مثلاً- كانت الحواسب تستطيع «قراءتها» بسهولة أكبر. تذكر هوكنز: «قلنا للناس: (ستتعلم الطريقة التي تكتبون بها - ستتعلمون أنتم الطريقة التي تريد منكم الكتابة بها). قال الجميع: (يستحيل أن يغير الناس الطريقة التي يكتبون بها). ابتسم وقال: (حسناً، فعل الناس ذلك، عندما تعلموا الطباعة)».

«تعرفان ما ينبغي القيام به»

بالرغم هذه العلامات على إحراز تقدم، إلا أن بالم كانت تخسر الزخم. سردت دوبنسكي: «لم يكن لدينا من العائدات سوى القليل. كنا ملتزمين بمنتجات لم تحقق نجاحاً يذكر - لم تكن لغة الكتابة لمنتج نيوتن

تدر أرباحاً كبيرة». كانت الشركة قد استطاعت تأمين بعض التمويل قبل فشل زومر، لهذا كان لديها مال في المصرف. تذكرت: «لكن لم تكن لدينا طموحات. لم يكن لدينا مستقبل».

كان دوبنسكي وهوكنز عالقين في مأزق حتى يوم في بداية 1994 عندما دلّهم أحد المستثمرين على طريق الخروج. نظر بروس دونليف، أحد الممولين الذين يدعمون بالم، إلى الشريكين المكتئبين وأطلق تحدّياً: «لقد سئمت من شكواكما. تعرفان ما ينبغي القيام به - لماذا لا تفعلانه؟».

شرح هوكنز: «لم أفكر أبداً بالبدء من الصفر. لكني أدركت حتمية ذلك في اليوم التالي. قلت: (لابأس، ينبغي أن يتضمن أداة اتصال؛ أن يكون صغيراً بما يكفي لوضعه في جيب قميصك؛ أن تكون تكلفته 299 دولاراً؛ أن يتضمن شكلاً من أشكال الكتابة؛ أن يتضمن مفتاحاً واحداً للتشغيل؛ وأن يكون أسرع وأسهل من استعمال الورق».

البدء من جديد: 1992-1994

بالعمل على قطعة صغيرة من الخشب تساوي تقريباً أبعاد بايلوت بحلّته النهائية، شرع هوكنز في ابتكار أداة حلمه. بدأ بسؤال بسيط: ما الذي يحتاجه العميل فعلاً؟ كان هوكنز قد حدّد آنذاك سلم أولوياته للرد على انتقاد دونليف: تشغيل بزر واحد وشكل كتابة في جهاز صغير، سريع، ورخيص. لكن الإصغاء إلى حكمة الصناعة التقليدية كان يهدد بتعقيد مهمته. اشتكت دوبنسكي: «لا يمكنني تحديد عدد الاجتماعات التي قال فيها الناس: (لا يمكن تقديم منتج إلا إن كان يتضمن اتصالاً لاسلكياً؛

لأن لا أحد سيرغب به. لا يمكن تقديم منتج دون جدول حسابات. لا يمكن تقديم منتج ليس فيه مأخذ لبطاقة حاسب شخصي».

سعت المفكّرات والمساعدات الشخصية الرقمية المبكرة لأن تكون غنية بالميزات. كان الجميع يعتقدون أن النجاح في تلك الفئة يتطلب تقديم المزيد والمزيد من الميزات والتطبيقات في جهاز صغير - إستراتيجية وصفها ستيف بالمر من مايكروسوفت بأنها «بناء حمام فيه الكثير من الأنابيب دون كراسي مراحيض: سيكون مزعجاً جداً، حتى إذا كان يعمل بشكل رائع». معترفاً بالذنب لأنهم عملوا وفقاً للمقاربة نفسها، أقرّ بالمر: «كان لدينا الكثير من أعمال السمكرة في إستراتيجيتنا للأدوات المحمولة باليد وليس الكثير من أعمال التجميل».

اختارت بالم كمبيوتنغ درباً مختلفاً. تذكر هوكنز: «نظرنا إلى تلك القائمة من الأشياء التي قالوا [أشخاص في الصناعة] إنها ينبغي أن تكون لدينا، وقلنا: (معظم المنتجات المتوافرة اليوم تقدم كل تلك الأشياء، وهي فاشلة)». لهذا كان بايلوت، بطرق عديدة، مصمماً ليكون مختلفاً عن المساعد الرقمي الشخصي. لم تكن أداة بالم الأولى تؤدي الكثير من الوظائف؛ لكنها كانت تقوم ببعض الأشياء المهمة ببساطة، سرعة، وكفاية. كان بايلوت «ذي أداء عالٍ للغاية من وجهة نظر المستخدم»، بكلمات دوبنسكي. لم يكن هناك تأخير في التشغيل، ساعة رملية أو مؤشر وقت من أي نوع. إضافة إلى ذلك، قدم بايلوت لصناعة الاتصالات معيار «خمس تسعات»: بكلمات أخرى، كان يعمل 99.999% من الوقت. بالمقابل، كانت برامج الحواسب الشخصية تتوقف عدّة مرات في اليوم.

بإعادة تحديد أهداف الفئة، فعلت بالم ما هو أكثر من مجرد بناء منتج أفضل. وضع هوكنز ودوبنسكي الأساس لأسلوب منافسة يحابي بالم بقوة. لو أن بالم قامت بإنتاج المكافئ الرقمي لسكين الجيش السويسري، المليئة بالأدوات المتخصصة، ستكون المنافسة التي ستخوضها ضد خصومها خاسرة. كانت المنافسة على أساس قوائم الميزات لعبة الشركة الكبيرة. لكن البساطة، سهولة الاستعمال، والأناقة كانت معايير لم يستطع منافسون مثل مايكروسوفت تلبيتها أبداً. منح ذلك بالم كبيوتنغ الصغيرة ميزة تنافسية مهمة.

ميثاق بالم

طوّر روب هيتاني، أحد مهندسي منتجات بالم البارزين، لاحقاً عرضاً وافياً يضم إستراتيجية بالم ويساعد في إيضاح رؤيتها لموظفين آخرين. تحت عنوان «ميثاق بالم»، استعمل هيتاني ثلاث أحاجي ليقدّم «درب التنوير». لتحقيق النجاح، كما قال، كان على بالم أن تحل ثلاث أحاجي: «كيف يمكن أن تتعلم غوريلا الطيران؟ كيف يمكنك وضع جبل في كوب شاي؟ وكيف يمكنك منع عظاءة من تسلق جرف صخري؟»[(4)].

قال هيتاني: «كيف يمكن أن تتعلم غوريلا الطيران؟ فقط بالتخلي عن جوهر كونها غوريلا». باعتناق البساطة، يمكن أن ترغم بالم مايكروسوفت على التخلي عن التكتيك المفضل لديها -إضافة المزيد من الميزات- لكسب المنافسة. الفرق أن عملاق البرمجيات لن يستطيع القيام بهذا العمل المتكلّف. من ثمّ، يقول ميثاق بالم: «لن تسحقنا مايكروسوفت»، طالما بقيت بالم وفية لمنهجها.

كانت إستراتيجية بالم «وضع جبل في كوب شاي» باكتشاف ما يهم فعلاً المستخدمين. نصح ميثاق بالم: «احفر بحثاً عن الماس وضعه في كوب شاي. هل تحتاج فعلاً إلى التراب والصخور؟». كانت الإجابة «لا». تركت بالم تلك المهمة التي لا طائل منها إلى مايكروسوفت وحلفائها بدلاً من ذلك.

أخيراً، من أجل «منع عظاءة من تسلق جرف صخري» -أو تفادي خسارة الصدارة- قامت بالم ب»بتحريك الجرف الصخري» بالاستمرار في إعادة كتابة قواعد المنافسة. لم يكن الابتكار لعبة مرة وحدة. من أجل البقاء في المقدمة، كان ينبغي أن يضمن هوكنز ودوبنسكي استمرار بالم في وضع القواعد بتحديد كل من التقانات ونماذج العمل التي تهيمن على حيّز الأدوات المحمولة باليد.

بهجة من خارج السياق

تكمن إحدى أهم ابتكارات بالم في قرار الشركة تبنّي نموذج عمل يخالف ما هو سائد بدمج تصميم البرنامج والجهاز تحت سقف واحد. كان دوبنسكي وهوكنز يعتقدان بقوة أن مفهوماً واحداً ينبغي أن يحكم تصميم كل من البرنامج والجهاز لأن المساحة في الأدوات المحمولة كانت صغيرة جداً. كان زومر قد فشل، ويعزى ذلك في جزء منه، كما شرحت دوبنسكي، إلى أنه قد انبثق من عملية تصميم-من-قبل-لجنة. تذكرت: «لم تكن هناك رؤية شاملة. لم يكن هناك أحد يتولى المسؤولية».

كان بايلوت، بالمقارنة، يتشكّل ضمن رؤية واحدة، تضمن أن يكوّن الجهاز (المفاتيح، القلم، والشاشة) والبرنامج (نظام التشغيل والتطبيقات)

متناسبين تماماً. كان هذا النموذج خارج دائرة خبرة معظم اللاعبين في عالمي المفكّرات والأدوات الحاسوبية. (كانت آبل استثناءً، لكن بعد نيوتن، كانت الشركة تلعق جراحها). كان العمالقة اليابانيون مثل كاسيو وشارب ماهرين في بناء أدوات صغيرة، لكن البرامج كانت أشياء غير مألوفة لهم. من ثمّ، شعر دوبنسكي وهوكنز أن بمقدورهما التغلب عليهم. «شرحت دوبنسكي: «كنا نعرف كيف يفكرون؛ وكيف يعملون. لم يكن بمقدورهم الابتكار، وضع برامج، ولم يكونوا يعرفون شيئاً عن المنصات، لهذا أساساً لم نكن نعتقد إنهم يستطيعون المساس بنا».

كان واضحاً أن مايكروسوفت منافس مخيف، لكنها لم تكن فعّالة بما يكفي للتنافس وفقاً لقواعد بالم الجديدة. كانت مايكروسوفت عادة تقدم تراخيص برنامجها لعدد كبير من الشركاء الذين يستعملونه في أجهزة مختلفة. أو كما أوضحت دوبنسكي، كانت مايكروسوفت: «تقوم بذلك النوع من التصميم المرجعي وترمي به من فوق السور إلى شركائها» - مصنّعو الأجهزة مثل كومباك، ديل، وآي-ب-إم. كانت مايكروسوفت قد جنت ثماراً طيبة من هذه الإستراتيجية في سوق الحواسب الشخصية، لكن مديري بالم كانوا واثقين أنها ستفشل في حقل الحوسبة المحمولة باليد. شرح إد كوليغان، نائب رئيس بالم لشؤون التسويق: «كان نموذج عمل مايكروسوفت خاطئاً فيما يتعلق بهذا المجال. كان هناك كل أولئك الشركاء في سلسلة العمل: مقدّمو أنظمة التشغيل، التطبيقات، الأدوات، والأجهزة. وكان شعورنا بأن «لا»، هذا مختلف. ينبغي أن تكون هناك تجربة من خارج السياق وأن تكون ممتعة للمستهلك».

الحركة في بالم:
حدّد حيّز المنافسة

التحدّي: تواجه خصوماً أقوياء كانوا قد قضوا سنوات عديدة في تطوير إستراتيجيات وتقنيات ناجحة.

الحل: حدّد حيز المنافسة بطريقة تمنحك أفضلية وتجعل من الصعب على خصومك التنافس معك.

- أعد تحديد معايير المنتج لجعل النجاح يعتمد أقل على الموارد وأكثر على المهارة.
- قم بإنشاء نماذج عمل جديدة تتعارض مع أسلوب لعب منافسيك القائم.

الخروج إلى السوق: 1996

في حين ركز هوكنز على ابتكار بايلوت، سعت دوبنسكي لجمع أموال إضافية. كانت تلك مهمة شاقة. قالت دوبنسكي: «لم أستطع إقناع أحد باستثمار 1 مليون دولار. كنا في المكان الخاطئ في الزمن الخاطئ». كانت الإنترنت تُقلع؛ الصناعة تشهد فجر حقبة جديدة، وكانت بالم في فئة يقاطعها الجميع. تذكرت دوبنسكي: «كان مليار دولار قد ضاع في هذا المجال. كان مليئاً بالهياكل، التي تركتها جميعها شركات كبيرة ذات سمعة مرموقة: هاتف سيمون من بيل-ساوث BellSouth وآي-ب-إم، إنفوي Envoy من موتورولا، نيوتن، وزومر. كانت القائمة لا تنتهي».

إضافة إلى ذلك، كانت إمكانية التنافس مع مايكروسوفت، التي كانت تطوّر نظام تشغيل خاص بها وأدوات بحجم الجيب، مخيفة لمستثمرين محتملين. شرحت دوبنسكي: لم يكن شركاء محتملون مثل كومباك وتوشيبا «سيفعلون أي شيء يمكن أن يزعج مايكروسوفت». حول بالم، أصبح عامل مايكروسوفت معروفاً بـ«اتصال بيل»، كما في: «ماذا ستفعلون عندما تتلقون اتصالاً من بيل؟ هل سترفضون عرضه؟». تذكرت دوبنسكي أنه في محادثات مع مستثمرين محتملين كانت تلك القضية تظهر دائماً: «كيف يمكنكم التنافس مع مايكروسوفت؟ من سيموّل ذلك؟ لا أحد!».

أخيراً، قرّرت يو-إس روبوتكس U.S. Robotics، شركة قيمة أصولها 1 مليار دولار ومتخصصة في تصنيع بطاقات الاتصال، خوض المغامرة. بعد تأكيدها لدوبنسكي وهوكنز أن بمقدورهما الاستمرار في إدارة بالم كشركة فرعية مستقلة، استحوذت يو-إس روبوتكس على الشركة في أيلول 1995. بعد عامين، أصبحت بالم وحدة من 3 -كوم، الشركة التي تبلغ قيمتها السوقية 5 مليارات دولار وتصنّع منتجات للشبكات، بعد استحواذ 3 -كوم على يو-إس روبوتكس.

000.05 عميل ثري

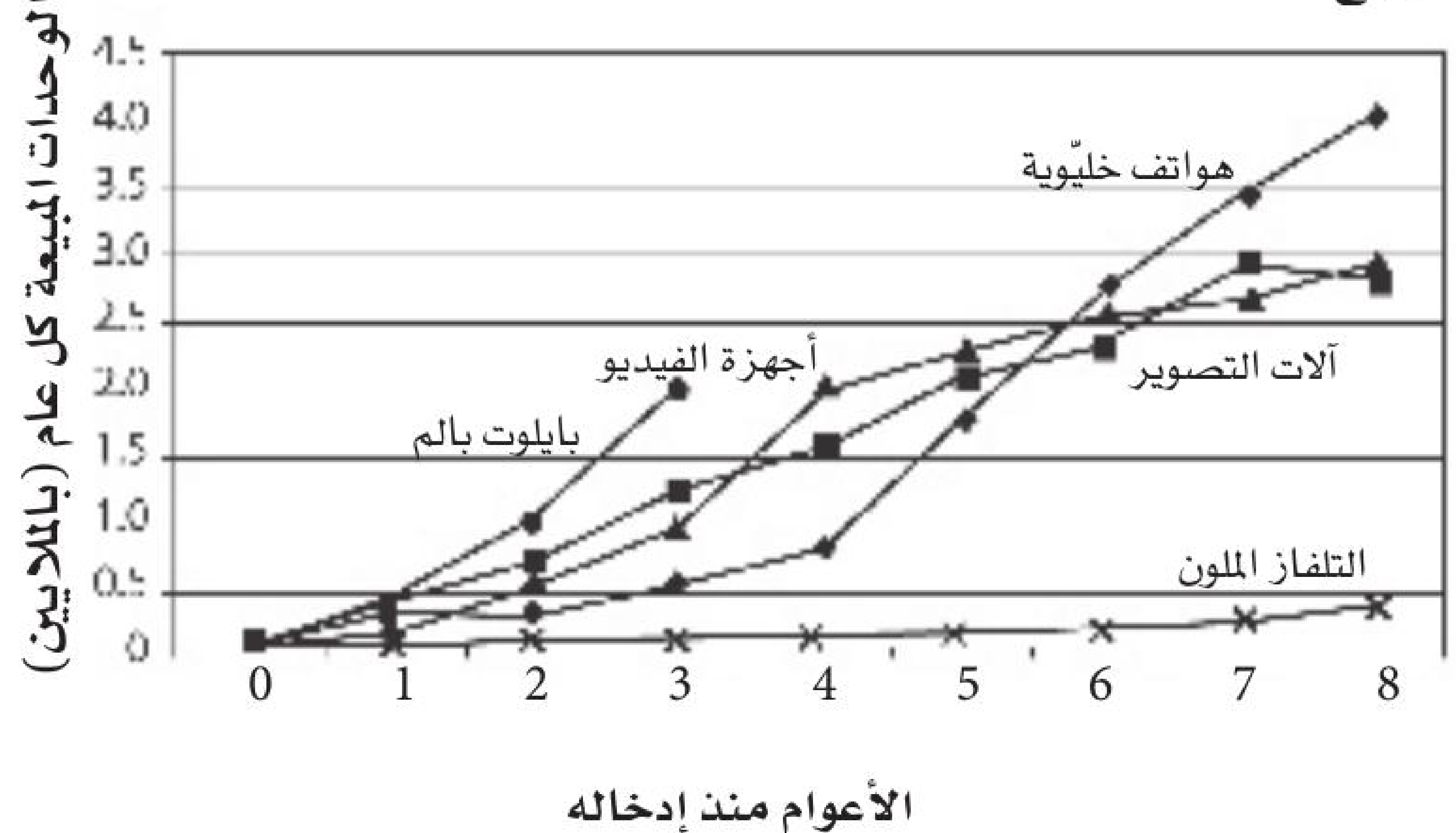
مع دعم مالي من يو-إس روبوتكس، أماطت بالم اللثام عن بايلوت في ديمو، المعرض المتخصص بالصناعة، في كانون الثاني 1996. كان الملتقى الذي تم اختياره بالرغم من اعتراض يو-إس روبوتكس خياراً إستراتيجياً متأنياً. كان مديرون بارزون في شريك بالم الجديد يفضلون بقوة تقديم بايلوت في «معرض الإلكترونيات الاستهلاكية» في لاس فيغاس الشهر

نفسه. في لاس فيغاس، ستحظى بالم بجمهور أكبر مئة ضعف من ديمو. تذكرت دوبنسكي: «لكننا شعرنا أن بايلوت سيضيع في لاس فيغاس». حتى بوصفهم جزء من يو-إس روبوتكس، كانت بالم تفتقر إلى الموارد لتعصف بالسوق. قالت دوبنسكي: «خيارنا الوحيد للنجاح سيكون أن يحبه المستخدمون الأوائل».

رحّب روّاد الصناعة البالغ عددهم 600 في ديمو ببايلوت بحرارة. لكن حتى مع ذلك لم يكن دوبنسكي وهوكنز يعرفان بالضبط ما ستكون عليه الحال عندما يتم وضع المنتج على رفوف باعة التجزئة في ربيع 1996. تذكرت دوبنسكي: «كان هدف العام الأول بيع 100.000 وحدة، وكنا نعرف جميعاً أن ذلك خطأ. لم نكن نعرف إن كان الرقم كبيراً أم صغيراً. لهذا حبسنا أنفاسنا».

أثناء خمسة الشهور الأولى، كانت المبيعات قد استقرت عند نحو 10.000 وحدة في الشهر. لكن تبين أن الـ50.000 مستخدم هؤلاء يساوون وزنهم ذهباً. بدخل يبلغ أكثر من 100.000 دولار سنوياً، كانوا خبراء في تقويم الحواسب، معظمهم تقريباً بين الخامسة والثلاثين والخامسة والأربعين من العمر، و95% منهم ذكور. قالت دوبنسكي بتأثر: «دعوناهم العملاء الأثرياء. أصبح الـ50.000 رجل هؤلاء فريق مبيعاتنا. كانوا يخرجون ويخبرون كل زملائهم وجيرانهم وأصدقائهم عن المنتج. كانوا يشترونه من أجل أصدقائهم وزملائهم في عيد الميلاد، وكانت تلك هي الطريقة التي أقلع بها بايلوت». (انظر شكل 5-1).


شكل 5-1: بايلوت يصبح أحد أسرع الأدوات الاستهلاكية نمواً في التاريخ



المصدر: دونا دوبنسكي، وثيقة غير منشورة ترشّح جيفري سي. هوكنز لنيل الوسام الوطني للتقانة، كانون الأول 1998.

تطبيق خدعة الجرو

كان دوبنسكي وهوكنز عاقدي العزم على رؤية بايلوت ينجح. لكن في الوقت نفسه، أدركا أن نمواً سريعاً يمكن أن يسلك أحد طريقين. كان المنتج سيدفع بالم بقوة في السوق، ويشكل قاعدة قوية لها. لكنه سيجذب أيضاً اهتماماً غير مرحب به من منافسين مثل مايكروسوفت، التي ربما سترغب بالقضاء على الشركة الوافدة الجديدة قبل أن تصبح قوية للغاية.

من أجل التخفيف من هذا الخطر، وضع قادة بالم الشركة بحذر على الدائرة الخارجية لعالم الحواسب الشخصية. بدلاً من تقديم كل إمكانيات بايلوت، صوّره دوبنسكي وهوكنز على أنه منتج يلبي غاية محدودة.

تذكرت دوبنسكي: «لم نكن ندعوه حاسباً؛ أو بي-دي-إي (مساعد رقمي شخصي). قلنا: (هذه مجرد مفكرة صغيرة يمكن وصلها بحاسبك الشخصي)». عند أحد المستويات، كانت الرسالة موجهة للمستهلكين، الذين كانت توقعاتهم قد ارتفعت ثم هوت إلى الحضيض من أداء نيوتن وأجهزة أخرى محمولة باليد. تذكرت دوبنسكي: «كانت هناك الكثير من الوعود التي لم يتحقق منها الكثير، وكان علينا الانتقال إلى الطرف الآخر». لكن منافسي بالم كانوا جمهوراً آخر تريد الشركة الوصول إليه. بتوصيف بايلوت على أنه «رفيق للحاسب الشخصي، وليس بديلاً عنه»، بكلمات هوكنز، كانت بالم تقول لوافدين محتملين إلى السوق: «لا تقلقوا بشأننا. هذا ليس بالأمر المهم».

لحسن الحظ، عندما بدأت بالم صعودها الصاروخي، كان سوق المفكّرات أمراً ثانوياً لكبار عالم الحواسب الشخصية منافسون مثل مايكروسوفت، كومباك، وآي-ب-إم. لاحظت دوبنسكي: «لم يكن ذلك ذا شأن كبير فيما يخصهم». في ظل الإنترنت، كان من السهل إغفال عمل بالم. كانت الشركات نفسها التي أنفقت مئات ملايين الدولارات على الأدوات المحمولة باليد قبل بضعة أعوام فقط مشغولة آنذاك بالإنترنت. كان ذلك ينطبق تماماً على مايكروسوفت، التي كانت تركز نيرانها آنذاك على نيتسكيب. فيما يخص دوبنسكي، كانت تلك ضربة حظ كبيرة. تذكرت: «غمرنا الفرح عندما أدركنا أن الإنترنت تشغلهم. قلنا: (آه، سيصرف ذلك انتباه غيتس وقتاً طويل). لطالما شعرنا أن المسؤولين عن الأدوات المحمولة في مايكروسوفت هم لاعبو الصف الثاني. لم يحظ ذلك الموضوع أبداً باهتمام إستراتيجي. لم يكن أبداً على قائمة اهتمامات

غيتس. كانت الإنترنت تهيمن فعلاً على الاتجاه الجديد للشركة – وكان ذلك مبرراً».

لكن بالم لم تعد إهمال مايكروسوفت المتعمّد من المسلّمات. بقي دوبنسكي وهوكنز حذرين عندما كان عليهما تحديد موقع بايلوت، وبقيا بعيدين عن المناطق التي كانت مايكروسوفت حسّاسة جداً لها. كانت نيتسكيب قد وجّهت ضربة إلى الوريد بتقديم نافيغيتر كمنصة بديلة مع إمكانية أن يحل محل ويندوز، أساس قوة مايكروسوفت. لكن بالم، بالمقارنة، لم تعد بايلوت منصة، وإنما أداة. (في الواقع، كما أدركت الشركة منذ البداية، كان جهازها يضم كلا الأمرين). قالت دوبنسكي: «قلنا دائماً: (اسمعوا، إذا كانت لدى مايكروسوفت منصة ملائمة، سنعتمدها. نحن أولاً وقبل كل شيء شركة تنتج أدوات)». أضافت: «بالطبع، لم تكن لديهم منصة ملائمة، لهذا كان ذلك موضوعاً للنقاش نوعاً ما».

لم تكن تلك الخطوات كبيرة أو ساحرة، لكنها أثمرت. وفقاً لستيف بالمر من مايكروسوفت، لم تكن بالم قد لفتت انتباهه بوصفها منافساً مهماً حتى بعد عامين من ظهور بايلوت أول مرة. قال: «لا بد أنهم كانوا على شاشة راداري بحلول بداية 1998، لكن ليس في أعلى شاشة الرادار». يعود ذلك في جزء منه إلى الاهتمام بالإنترنت، لكن عدم انطلاق إنذار مايكروسوفت يعود في جزء منه أيضاً إلى نجاح بالم في تصوير سوق الأدوات المحمولة باليد على أنه قطاع مسالم. لاحظ بالمر، ملخصاً حسابات مايكروسوفت: «لنقل إن السوق تضاعف أربع مرات، من الواضح أننا نحصل على 400 مليون دولار من أرباح التشغيل المحتملة لكل اللاعبين. لا تزال هناك حصة ستحظى بها بالم، وعندها سأقتسم الباقي مع مصنّعي المعدات الأصلية.

في النهاية، لا تثير الأرباح الإجمالية لهذا العمل معظم مصنّعي المعدات الأصلية أو مايكروسوفت».

بالمقابل، لو أن بالم قدمت بايلوت على أنه بديل للحاسب الشخصي، ونظام تشغيل بالم كتهديد مباشر لويندوز، ربما كان بالمر قد وجد أمراً مثيراً ينبغي الاهتمام به. وكانت بالم ستواجه وضعاً تزداد فيه مخاوفها بالتأكيد.

الحركة في بالم: خدعة الجرو

التحدّي: عندما تبني موقعاً في السوق، تخاطر بلفت انتباه منافسين أقوى.

الحل: حاول أن تبدو مسالماً لتفادي هجوم شامل.

- قم ببناء موقع أولي بالتودد إلى قادة الفكر ومستخدمين أوائل، بدلاً من مهاجمة الشركة الرائدة في السوق.
- ضع منتجك إلى جانب منتجات منافسيك بعرض إمكانية تعايشها معاً.
- تفادى تهديد صلب عمل منافسيك قبل أن تصبح قوياً بما يكفي للنزال.

البقاء في المقدمة: 1996-1997

بحلول نهاية 1996، كانت بالم قد احتلت المركز الأول في فئة الأدوات الحاسوبية المحمولة باليد، وحظيت بنسبة 51% من السوق بعد بيع

360.000 جهاز بايلوت في تسعة شهور. حلّت رائدة السوق سابقاً هيوليت-باكارد ثانياً، مع أجهزة تعمل بنظام تشغيل جيو-وركس نفسه الذي كان مستعملاً مع زومر. وبنسبة 9% من السوق، كان نيوتن آبل قد تراجع إلى المركز الثالث[5].

لكن منافسة أقسى كانت تنتظر الشركة. بعد محاولتين فاشلتين في خمسة أعوام، عادت مايكروسوفت إلى سوق الأدوات المحمولة باليد في تشرين الثاني 1996 مع نظام تشغيلها الثالث بحجم الجيب، ويندوز سي-إي. مصمماً لاستعماله بشكل أساسي مع لوحة مفاتيح، كان ويندوز سي-إي يقود واجهة عرض ويندوز المألوفة والقدرة على تشغيل نسخ منقّحة من تطبيقات مايكروسوفت الأساسية مثل ورد (محرر النصوص)، وإكسل (برنامج الجداول). إضافة إلى ذلك، كان نظام تشغيل مايكروسوفت الأخير يحظى بتحالف قوي إلى جانبه، يضم مصنّعي حواسب رئيسيين، بمن فيهم كومباك، هيوليت-باكارد، وإن-إي-سي NEC، التي وحّدت جهودها لإنتاج أدوات تعتمد على ويندوز سي-إي.

لم تكن أدوات سي-إي في البداية تكافئ بايلوت في البساطة والأناقة، لكن نظراً لتاريخ مايكروسوفت، كان دوبنسكي وهوكنز يعرفان أنها ستتطور في نهاية المطاف.

التسابق لدخول السوق

من أجل الاستمرار في التقدم على مايكروسوفت، حولت بالم نفسها إلى هدف متحرك، وقدّمت جيلاً من المنتجات الجديدة مرة واحدة على

الأقل كل عام. جاء بالم-بايلوت، نسخة أكثر تطوراً، مع تطبيقات جديدة وإضاءة خلفية، بعد بايلوت الأصلي بأحد عشر شهراً. كان مهندسو بالم قد بدؤوا آنذاك العمل على بالم 3، 5، و7، على مسارات متوازية (انظر جدول 5-1). بالرغم من التحدّيات الإدارية التي ينطوي عليها ذلك، كان قرار العمل على ثلاثة مشروعات بالتوازي مع بعضها قد انبثق من اقتناع بأن هذه الإستراتيجية ستسمح لبالم بـ«التقدم قفزات على المنافسين»، كما بيّنت دوبنسكي.

جدول 5-1: التسابق لدخول السوق

تاريخ الإطلاق	جيل المنتج
نيسان 1996	بايلوت
آذار 1997	بالم-بايلوت (النسختان الاحترافية والشخصية)
آذار 1998	بالم 3
شباط 1999	بالم 3× وبالم 5
أيار 1999	بالم 7

المصدر: نشرات الشركة الصحفية

على الرغم من أن بالم 3 كان منتجاً لاحقاً ثورياً، إلا أن نسختي 5 و7 عكستا جهداً أكثر طموحاً لإعادة التفكير بالمنتج والاستمرار بإعادة تحديد حيّز المنافسة. لاحظ هوكنز: «كانت ميزة بالم 5 جمال التصميم، ولم تكن تلك إحدى قلاع مايكروسوفت. ومع بالم 7، قدّمنا جهازاً مدمجاً وميزة الاتصال اللاسلكي، وكان في ذلك مجدداً إعادة كتابة للقواعد. لم يكن أحد قد فعل ذلك من قبل. قلت لنفسي: (لا تستطيع مايكروسوفت القيام بذلك). وهذا صحيح. لا يمكنهم ذلك».

حدّد مايك غالوتشي، الذي ترأس سوقيّات التصنيع في بالم، ثلاثة أشياء ساعدت الشركة في تطوير أفكار هوكنز ودخول السوق بمستوى عالمي. كانت أول تلك الأمور فلسفة التصميم التي حرّكت العملية كلها. قال هوكنز: «لم نتحمّل مخاطر التقانة». تفادى مهندسو بالم علم الصواريخ وقوائم التمّني الطويلة التي يمكن أن تؤخر إطلاق منتجهم عدة شهور أو حتى أعوام. أضاف غالوتشي: «لم نحاول تحقيق اكتشاف علمي. ما فعلناه كان البساطة في أكثر أشكالها أناقة». نتيجة لذلك، تفادت الشركة التأخير المتعلق بالتقانة الذي أبطأ العديد من الشركات الناشئة الطموحة.

انعكست مقاربة أقدام-على-الأرض تلك أيضاً في اعتماد بالم على الهندسة المتزامنة. انكشفت المقاربة التقليدية في تطوير المنتج بشكل متسلسل، كما شرح غالوتشي: «يعمل المهندسون ويصممون المنتج ثم يسلّمونه للتصنيع، ثم يحاول التصنيع اكتشاف طريقة إنتاجه ويجد الكثير من المشكلات». بالمقارنة، ركّزت بالم على التنفيذ سلفاً. تذكر غالوتشي: «منذ اللحظة التي استيقظ بها هوكنز من نومه في منتصف الليل مرتدياً لباساً خفيفاً وقال: (وجدتها! لدي الفكرة الرائعة الآتية لمنتج!)، شكّلنا فرقاً من أقسام مختلفة تضم التصنيع، وقد كنا هناك منذ اليوم الأول نقدم المدخلات ونشكل جزءاً من فريق التصميم ذاك لضمان أن يكون المنتج قابلاً للتصنيع».

أخيراً، تحولت بالم إلى شركاء خارجيين لإنجاز مهمات غير جوهرية، بدلاً من قضاء وقت وإنفاق موارد نادرة في تطوير تلك القدرات داخلياً. قالت دوبنسكي: «لم يكن لدينا الكثير من الأشخاص في الأيام الأولى -

خمسة وعشرون أو ثمانية وعشرون». لهذا، استعانت الشركة بكل شيء تقريباً: الهندسة الكهربائية، الهندسة الميكانيكية، التصميم الصناعي، والتصنيع. على الرغم من أن رؤية هوكنز قادت الشركة إلى تطوير كل مكوّنات بالم، إلا أن مهندسي بالم لم يطوّروا سوى البرنامج الأساسي (نظام التشغيل والتطبيقات الرئيسة - المفكرة، دفتر العناوين، قائمة ما ينبغي إنجازه، ولوحة التذكير) وحدهم.

في البداية، كانت إستراتيجية بالم نتاج الضرورة والتصميم في آن معاً. لكن حتى بعد أن حصلت الشركة على موارد من يو-إس روبوتكس، ولاحقاً 3 كوم، كان مديرو بالم يفضلون الاعتماد على شركاء لإنجاز العديد من المهمات. كانت فلسفة الشركة، كما بيّن غالوتشي، تركز على اختصاصاتها الأساسية. قال: «نحن شركة تطوّر وتسوّق حواسب محمولة باليد. لا نقوم بالتصنيع؛ لأن ذلك ليس اختصاصنا». لكن بالعمل مع شركاء في مجالات مثل التصنيع، كانت بالم تستفيد من خبرة شركات تتفوق فعلاً في تلك الحقول.

أصبحت تلك الإستراتيجية موضع خلاف بين بالم والشركات الأم، لأن كلاً من يو-إس روبوتكس و3 كوم كانت لديهما قدرة على التصنيع. في حين كانت يو-إس روبوتكس و3 كوم ترغبان بالاستفادة من قدرات جديدة في العمل، كانت دوبنسكي تعتقد أن التصنيع الخارجي سيكون أسرع وأفضل في تلبية احتياجات بالم. في النهاية، توصل الطرفان إلى تسوية على إستراتيجية تعهد ببعض العمل لأطراف خارجية في حين يتم إنجاز الباقي داخلياً.

التسابق لنيل حصة من السوق

خدمت جهود بالم للتسابق لدخول السوق هدفاً أكبر: نيل حصة من السوق والحفاظ عليها بمواجهة منافسة متنامية. بالتحرك أولاً والدفاع عن حيّز المنافسة، كان هوكنز ودوبنسكي قد حظيا لنفسيهما بنافذة ثمينة للفرص. لكنهما كانا يعرفان أن عليهما جعل كل دقيقة مهمة. كان لمايكروسوفت تاريخ من التعثر عندما ينطلق مسدس البداية. كانت النسختان الأولى والثانية من منتجاتها تفشل غالباً. لكن في معظم الحالات، كانت مايكروسوفت تقوم بالأمر على أكمل وجه في النهاية. من ثمّ، كان الضغط كبيراً على بالم لتشكيل قاعدة ثابتة كبيرة قبل أن تستطيع مايكروسوفت تقديم منتج مماثل وتدفع بتسويقه إلى مستويات عالية.

تحركت بالم بقوة للوصول إلى قطاع واسع بطرح أسعار منخفضة (300 دولار مقابل 500 دولار لجهاز ويندوز سي-إي تقليدي)، وتخفيضها كل عام. كانت أهمية البدء من نقطة انطلاق صحيحة درساً تعلّمه هوكنز في سنوات عمله في غريد. بعد أن حدّدت الشركة سعر أول منتجاتها المحمولة باليد بأكثر من 8000 دولار، «أخذ الناس يفكرون بغريد دائماً على أنها الشركة التي تصنع حواسب مكلفة، بغض النظر عما حاولت القيام به لتغيير تلك الصورة»، كما يتذكر هوكنز.

غالباً ما كان مديرو بالم يجدون أنفسهم يدافعون عن إستراتيجيتهم أمام الحلقات العليا في يو-إس روبوتكس و3 كوم. يتذكر إد كوليغان مدير التسويق أن إيريك بينهامو [الرئيس التنفيذي لـ3 كوم] كان يقول باستمرار: (لماذا تخفضون الأسعار؟ أنتم تملكون هذا السوق). وكنا

نقول باستمرار: (لأننا نستطيع ويمكننا ونرغب أن نعمل بجد - وينبغي أن نراقب السوق باستمرار. سنبقى مجدّين في عملنا حتى لا تبقى هناك مساحة يمكن لأحد الدخول منها)». أضافت دوبنسكي، تتذكر النقاشات الحادة: (لم يكن هناك شك في ذلك الوقت أن ذلك العمل مثل نجم في السماء. وكان شعوري أنك عندما تكون في الموقع رقم واحد في سوق جديدة واسعة، ترمي بكل ثقلك فيها، وتحصل على استثمارات شركات أخرى. بدلاً من ذلك، ما كنت أحصل عليه كل ربع (عام) كان: (ينبغي خفض النفقات. ينبغي جني المزيد من الأرباح). في كل مرة كنت أضع فيها خفض الأسعار على جدول أعمالنا، كنت أتلقى بريداً إلكترونياً مزعجاً من أصحاب القرار».

على تلك الحال، لم تُمنَ بالم سوى بخسائر بسيطة في أول عامين ونصف، وشكلت 10% فقط من مبلغ المبيعات الذي وصل إلى 122 مليون دولار، وحققت الشركة أرباحاً في 1998. بحلول وقت طرح أسهمها للاكتتاب العام، كانت قد جنت 48 مليون دولار من مبيعات بلغت 563 مليون دولار[6]. لكن 3 كوم كانت تريد المزيد دائماً. بالرغم من الضغط، كان رد دوبنسكي نفسه كل مرة: «تعرفون أنكم ستكونون مجانين إذا ركّزتم على ربحية شركتي اليوم». كان يمكن لبالم جني أرباح إذا كانت هناك ضرورة لذلك، كما جادلت، لكن التحول إلى شركة كبيرة سيؤذي بالم فيما بعد. كانت بالم قد ربحت معركة، وبقي عليها أن تربح الحرب.

قادت عدّة حسابات قرار دوبنسكي بالحصول على حصة من السوق قبل التفكير بجني أرباح في تلك المرحلة من اللعبة. بإبقاء أسعارها

منخفضة، حصلت بالم على حصة من منافسين آخرين وجذبت مشترين جدد إلى السوق. نتيجة لذلك، تحركت الشركة بسرعة إلى الأمام، مما جعل من الصعب على أي وافدين آخرين التنافس معها. لكن الحجة الأكثر إقناعاً خلف إستراتيجية بالم انبثقت من حقيقة أن منتج الشركة كان منصة لتطبيقات طرف ثالث، إضافة إلى كونه أداة بحد ذاته. لاحظت دوبنسكي: «والفكرة في بداية عمل المنصة هي الحصول على حصة كبيرة من السوق وإقامة قاعدة لجذب أكبر عدد ممكن من المطوّرين. ثم تظهر تأثيرات الشبكة». عندما ستبدأ حصة بالم من السوق بالنمو، ستبدأ شركات أخرى تطوير وبيع تطبيقات ستجعل بايلوت أداة أكثر فائدة. سيدفع ذلك المزيد من الناس لشراء بايلوت، وسيقود مطوّرين لابتكار تطبيقات أخرى أيضاً، وهلمَّ جرّا، حتى تحظى بالم بقاعدة متينة. في تلك المرحلة، شرحت دوبنسكي: «يمكننا إقامة خط إنتاج يدعم منتجات تحقق هامش ربح أعلى، وسنكون محميين من المنافسة».

كان بمقدور بالم دفع هذه العملية قدماً بالتواصل مع المنتجين. لكن الشركة لم تستطع شن هجوم واسع النطاق دون التخلي عن خدعة الجرو. بدلاً من ذلك، أطلقت الشركة بهدوء أدوات لتطوير البرنامج، مع بايلوت، في بداية 1996. إضافة إلى ذلك، لجعل ابتكار برنامج جديد لبايلوت أسهل على المبرمجين، أقدم هوكنز على خطوة غير معتادة بنشر الشيفرة الأساسية لتطبيقات بالم الرئيسة قبل عامين من انطلاق حركة المصادر المفتوحة. لكن أكبر إغراء استطاعت الشركة تقديمه لمبرمجين آخرين كان وجود سوق مؤكد لسلعهم. ومن ثم، بعد أن وصلت بالم إلى 1 مليون

مستخدم، بدأت الشركة تحشد المبرمجين بكل ما أوتيت من قوة، وعقدت أول مؤتمر لهم في تشرين الأول 1997.

منحت تلك الإستراتيجية بالم سلاحاً حاسماً في المعركة مع مايكروسوفت للفوز بقلوب وعقول المبرمجين[7]. كانت مايكروسوفت تستطيع تزويد شركات برمجيات أخرى بموارد لا يمكن لبالم تقديمها. شرح كوليغان: «كانوا سيعرضون تمويل البرمجة الأولية. كانوا يمتلكون كل أدوات التطوير. كانوا يقدمون دائماً عرض كلب-و-فرس، وقد قمنا بما يجب علينا». الأكثر من ذلك أن سمعة مايكروسوفت المخيفة كان لها وقع كبير. عند إطلاق ويندوز سي-إي، «اضطر الناس للقول: (آه، هل ستقضي مايكروسوفت على بالم؟) كما يتذكر كوليغان. «وأثناء وقت قصير، بدأ كثير من الناس استعمال منتج مايكروسوفت». لكن بالم استطاعت استعادة الكثير من هؤلاء بحجة بسيطة: لدى بالم مشترين أكثر في جعبتها. بحلول نهاية 1997، كانت بالم تسيطر على ثلثي السوق، فيما تراجعت المنتجات التي تعتمد على ويندوز سي-إي إلى أقل من 20%[8].

الحركة في بالم: متابعة العمل بسرعة

التحدّي: كنت قد تقدمت أشواطاً على المنافسين: ماذا بعد؟

الحل: استعمل نافذة الفرصة تلك لتأمين أقوى موقع ممكن.

- نسّق العمليات الداخلية للاستمرار في تطوير منتجاتك أو خدماتك بخطوات سريعة.

• لا تكن جشعاً، خاصة في صناعات تؤدي فيها تأثيرات الشبكة دوراً مهماً. اعتمد أسعاراً منافسة من أجل الفوز بحصة في السوق وبناء قاعدة ثابتة كبيرة.

مواصلة التركيز: 1997-1998

أثناء تلك المدة، كانت بالم قد حظيت بفرص عديدة لتوسيع نطاق علامتها التجارية. تذكرت دوبنسكي: «كان هناك أشخاص يقرعون على بابنا لترخيص هذا الشيء أو ذاك للقيام بذلك الشيء أو ذاك، سواء كانت أدوات حاسوبية أو هواتف بشاشات كبيرة. كنا نتعرض باستمرار لتوتر ناجم عن محاولة الاستفادة من هذه الفرصة التي حظينا بها، التي كانت تبدو دون قيود وواسعة جداً، ومحاولة البقاء شركة صغيرة، تركز على عملها وتنجزه على أكمل وجه».

في بضع حالات، قررت بالم انتهاز الفرصة. في أيلول 1997، فاوضت دوبنسكي على شراكة مع آي-ب-إم لبيع بايلوت، بعد إعادة تسميته آي-ب-إم ورك-باد WorkPad، في سوق الشركات. إضافة إلى ذلك، وافقت آي-ب-إم على تولي تسويق ومبيعات بالم في اليابان. بعد شهر، أعلنت بالم وسمبول Symbol للتقانات تحالفهما لتقديم منتجات تعتمد برنامج بايلوت لأسواق أخرى بما في ذلك تجارة التجزئة، التوصيل، والتصنيع. وفي شباط 1998، وقعت كوالكوم Qualcomm عقداً لدمج نظام تشغيل بايلوت في هواتفها الخليّوية.

في معظم الحالات، بأي حال، ردّت بالم طالبي ودّها خائبين. علّق إد كوليغان: «لم نكن نستطيع القيام بكل شيء مرة واحدة، لهذا كان علينا

أن نختار». حتى عندما ارتفعت المبيعات بشكل كبير، كانت بالم بحاجة لتوجيه مواردها نحو تحقيق هدف واحد فقط: بناء وبيع أفضل أداة محمولة باليد في العالم. لو أن الشركة نمت بشكل مفرط، لكانت ترنّحت وشكل ذلك فرصة للمنافسين. شرحت دوبنسكي: «من ثمّ رفضنا معظم فرص منح تراخيص لأننا شعرنا أن الأمر ليس مناسباً ولهذا سيكون العمل لجعل منتجنا ملائماً لما في أذهانهم خروجاً عن السياق المحدد - الكثير من الجهود لشيء ليس من صلب عملنا».

لجعل نظام تشغيل بايلوت يعمل على هاتف بشاشة كبيرة، مثلاً، كان على مبرمجي بالم إضافة ميزة عرض أكبر. حالما تم القيام بذلك وتشغيله، سيكون حل مشكلة النوافذ المتداخلة طلباً طبيعياً. ثم من النوافذ المتداخلة، ستكون أنماط الخط الخطوة المنطقية التالية. لاحظت دوبنسكي: «بدأ تعقيد ذلك يزداد كثيراً».

لهذا بالرغم من أنها كانت تبدو طريقة رائعة لنشر برنامج التشغيل والمعايير المرتبطة به في كل مكان، إلا أن ذلك كان نجاحاً زائفاً. سيكون ثمنه بضعة دولارات للوحدة في قطعة صغيرة جداً من أي جهاز. لم تكن هواتف بشاشات واضحة تبدو منطقية أبداً. وكان ذلك يعني الكثير من العمل الشاق من قبل أشخاص محوريين يمكنهم تصنيع الجيل التالي من منتج بالم.

استنتجت: «من الصعب جداً قول لا، لكن تلك، كما أعتقد، كانت قرارات كنا نجيد تماماً اتخاذها. سأقول إن لدينا انضباطاً أكثر من معظم الشركات الأخرى بمعيار قول: (هذا ما سنفعله، وهذا ما سنمتنع عن القيام به)».

الحركة في بالم: تابع العمل بسرعة

التحدّي: عندما تحقق نجاحاً أكبر، تواجه إغراءات متواصلة لتوسيع منتجاتك وعلامتك التجارية.

الحل: تابع التركيز على ما تقوم به. إنهاك مواردك طريق سريع لإبطاء النمو.

- في البداية، اختر فقط مشروعات تكميلية لا ترهق مواردك.
- وسّع بعناية نطاق عملك مع توسع موارد الشركة وفريق إدارتها.

«كن قائداً وابق قائداً»

أظهرت بالم انضباطاً مشابهاً في ردها على أخطر التحدّيات التي واجهتها. في كانون الثاني 1998، صعّدت مايكروسوفت من حملتها في سوق الأدوات المحمولة باليد بإدخال نسخة جديدة من نظام تشغيلها، ويندوز سي-إي 2.0، وجهاز جديد اسمته حاسب بالم الشخصي. بخلاف نسخ سابقة، كانت تزن قرابة رطلين وتضم لوحة مفاتيح، لم يكن ممكناً تمييز حاسب بالم الشخصي عن أداة بالم المحمولة باليد بالحجم والتصميم، إضافة إلى الاسم[9].

فيما يخص دوبنسكي وهوكنز، كان إطلاق حاسب بالم الشخصي يشير إلى بداية حرب شاملة. لم تكن مايكروسوفت قد قلّدت بالم بالمظهر والتصميم فقط، وإنما أنهت عرضاً قدّمته لمبرمجين بإظهار هدف يبدو بايلوت في وسطه. كان واضحاً أن أي محاولة لتغيير موقع المنتج لن تفيد

في تفادي هجوم شامل. بمواجهة نجاح بالم، كانت مصداقيتها كجرو مسالم قد تلاشت.

إضافة إلى ذلك، شكل حاسب بالم الشخصي تهديداً أكبر بكثير من منتجات أبكر تعمل بنظام ويندوز سي-إي. كانت مايكروسوفت قد فعلت ما هو أكثر من تعديل عامل الشكل ليصبح الحجم مقبولاً. بالتعاون مع شركائها، كانت مايكروسوفت قد خفضت معدل سعر جهازها الجديد إلى نحو 400 دولار، ويعادل سعر بالم 3، الذي تم إطلاقه في الوقت نفسه تقريباً. إضافة إلى ذلك، كان حاسب بالم الشخصي يتضمن عدّة ميزات جديدة، منها مسجلة صوت، القدرة على الاهتزاز عند استلام صفحات، ضوء إلكتروني يومض لتنبيه المستخدم إلى المواعيد، وشاشة كبيرة.

واجهت بالم ضغطاً كبيراً لمحاكاة خطوات مايكروسوفت الأخيرة. تذكر هوكنز: «كان الصحفيون يأتون ويقولون: (منتجات سي-إي تتمتع بميزات أكثر من بالم؛ وسوف تسحق بالم)، وكان الناس يؤمنون بذلك، حتى داخل الشركة». لكن هوكنز ودوبنسكي كانا مقتنعين أن الانجرار للرد على مايكروسوفت سيكون خطأً فادحاً. كانت بالم قد بنت نجاحها بتحديد القواعد والخُطا التي ينبغي على الصناعة أن تتبعها. بالسماح لنفسها بالتراجع إلى الدفاع، ستتخلى بالم عن هذا الدور لمنافس قوي. وقد يكون ذلك أول خطوة على طريق الهزيمة النهائية.

كما حذّر ميثاق بالم، كانت أكبر المخاطر التي تواجهها الشركة تكمن في محاكاة مايكروسوفت. كان العرض يقول: «بصراحة، أكبر بواعث قلقي هو أن نحاول لعب لعبتهم. مغرٍ أن تنظر النسور إلى الغوريلا وتفكر: (مهلاً، تلك الكائنات لها يدين. ينبغي أن نحصل على يدين. وأصابع

إبهام متعارضة! فكّروا فيما يمكن أن نفعله بها). الشيء التالي الذي يحدث هو أن تصبح النسور بدينة، بطيئة، وبشعة».

بدلاً من محاكاة المنافسين، كان على بالم أن تتولى القيادة وتحافظ عليها. تذكرت دوبنسكي: «كان واضحاً أننا القائد بكل المقاييس هناك. كان شعوري أن علينا التصرف مثل قائد بوضع جدول الأعمال وقيادة الصناعة». كان على بالم، وليس مايكروسوفت، الاستمرار في تحديد الأشياء المهمة في الأدوات الحاسوبية المحمولة باليد. من ثمّ، اتخذ هوكنز ودوبنسكي قراراً واعياً بعدم الانجرار إلى تقليد ميزات معينة في ويندوز سي-إي إن لم تكن مقنعة تماماً.

وجد العديد ضمن الشركة هذه الإستراتيجية عصيّة على الفهم. تذكر هوكنز أحاديث متكررة، تتمحور دائماً حول الشيء نفسه: «سيأتي فريق المبيعات ويسأل كيف ستكون ردة فعلنا على بعض الميزات الجديدة في ويندوز سي-إي. سأقول: (ثقوا بي، سننتج شيئاً مختلفاً تماماً). لكن هذا الرد كان يجعل الجميع يشعرون بعدم الارتياح».

بالرغم من ذلك، تشبث هوكنز ودوبنسكي بموقفهما، ورفضا، مثلاً، تقليد ميزة التسجيل في ويندوز سي-إي. في المقام الأول، كما قالت دوبنسكي، كان المنتج فظيعاً. ضحكت: «كان صوتك يبدو كما لو أنك تتكلم في بالون». إضافة إلى ذلك، أظهر بحث بالم أن معظم المستهلكين غير مهتمين كثيراً بهذه الميزة. لكن الأكثر أهمية ربما هو أن تحفّظ بالم جسّد مقاربة الشركة الأساسية في الرد على المنافسين. تذكر مايك غالوتشي: «لم نسمح لأنفسنا إطلاقاً بالتراجع إلى الدفاع. كان موقفنا: نتولى القيادة، ونعرف ما نقوم به. لا تشعروا بأن عليكم أن تردوا».

التوازن في بالم: تفادى ضربة-بضربة

التحدّي: بالرغم من أفضل جهودك حتى لا تُصاب بالأذى، يشن منافسك هجوماً مباشراً ضدك.

الحل: تفادى الانتقال إلى الدفاع بمحاولة الرد على كل خطوات منافسك.

- تابع الهجوم بالاستمرار في تحديد حيّز المنافسة.
- العب لعبتك (لا لعبته) وحافظ على موقعك كقائد.
- قوّم بعناية مبادرات منافسك وقلّد فقط أكثر الأفكار إقناعاً.

الخاتمة: من بالم إلى هاندسبرنغ

بحلول نهاية 1998، كانت ثمار إستراتيجية بالم واضحة. كانت أدوات بالم تشكل 79% من سوق الأدوات المحمولة، وتركت معسكر ويندوز سي-إي خلفها بنسبة 15%[10]. سرت شائعة بأن مايكروسوفت تستعد لرفع الراية البيضاء بالاستحواذ على بالم. لكن دوبنسكي وهوكنز لم يكونا في وارد إشراك أحد بنجاح بالم. بعد الفشل في إقناع إدارة 3 كوم بفصل قسم بالم عنها، اختار الثنائي مغادرة الشركة وبدء مشروع جديد في تموز 1998.

بالم بعد هوكنز ودوبنسكي

واجهت بالم في البداية وقتاً عصيباً في محاولة استعادة توازنها بعد مغادرة دوبنسكي وهوكنز. استغرق الأمر من الشركة ثمانية عشر شهراً

للعثور على رئيس تنفيذي كفي بشخص كارل يانكوفسكي، الرئيس السابق لسوني للإلكترونيات. أثناء ذلك، تباطأت وتيرة الابتكار في بالم. كان قد تم تصميم كلا منتجي الشركة الرئيسين اللذين ظهرا في 1999 -بالم 5 وبالم 7 الأنيقين، مع ميزة مدمجة للاتصال اللاسلكي- وفقاً لرؤية هوكنز. بعد مغادرته، أضافت بالم شاشات ملونة إلى خط إنتاجها، لكن لم تكن هناك منتجات استثنائية.

هوكنز ودوبنسكي بعد بالم

بالمقارنة، كانت هاندسبرنغ، الشركة الناشئة التي أسسها هوكنز ودوبنسكي في تشرين الثاني 1998، تدفع منصة بالم قدماً إلى الأمام. مثل بالم، كان قد تم تأسيس هاندسبرنغ لتحقيق هدف بسيط: أن تتولى زمام «القيادة في سوق الأدوات الحاسوبية المحمولة باليد وتصبح علامة تجارية مرموقة»، بكلمات دوبنسكي.

من حيث المبدأ، كان بمقدور الشركة الدخول في منافسة مباشرة مع بالم ببناء منتج جديد بالكامل، بنظام تشغيل خاص به، من العدم. بالرغم من نموه السريع، إلا أن سوق الأدوات الحاسوبية المحمولة باليد كان لا يزال في مراحله الأولى، مع توقع إمكانية بيع مئات ملايين الوحدات أثناء الأعوام العشرة التالية. في سوق بذلك الحجم، كان هناك مجال لظهور عدّة منتجات وشركات. لكن البناء من الصفر سيكون مكلفاً ويستغرق وقتاً طويلاً. إضافة إلى ذلك، سيرغم ذلك دوبنسكي وهوكنز على الكفاح ضد تأثيرات الشبكة التي كانا قد وضعا أسسها في بالم. من ثمّ، قررا الدفع عند التعرض لسحب. حصلت هاندسبرنغ على ترخيص

باستعمال نظام تشغيل بالم للاستفادة من الزخم الذي يرافقه وتوسيعه لتحقيق ميزة تنافسية خاصة به.

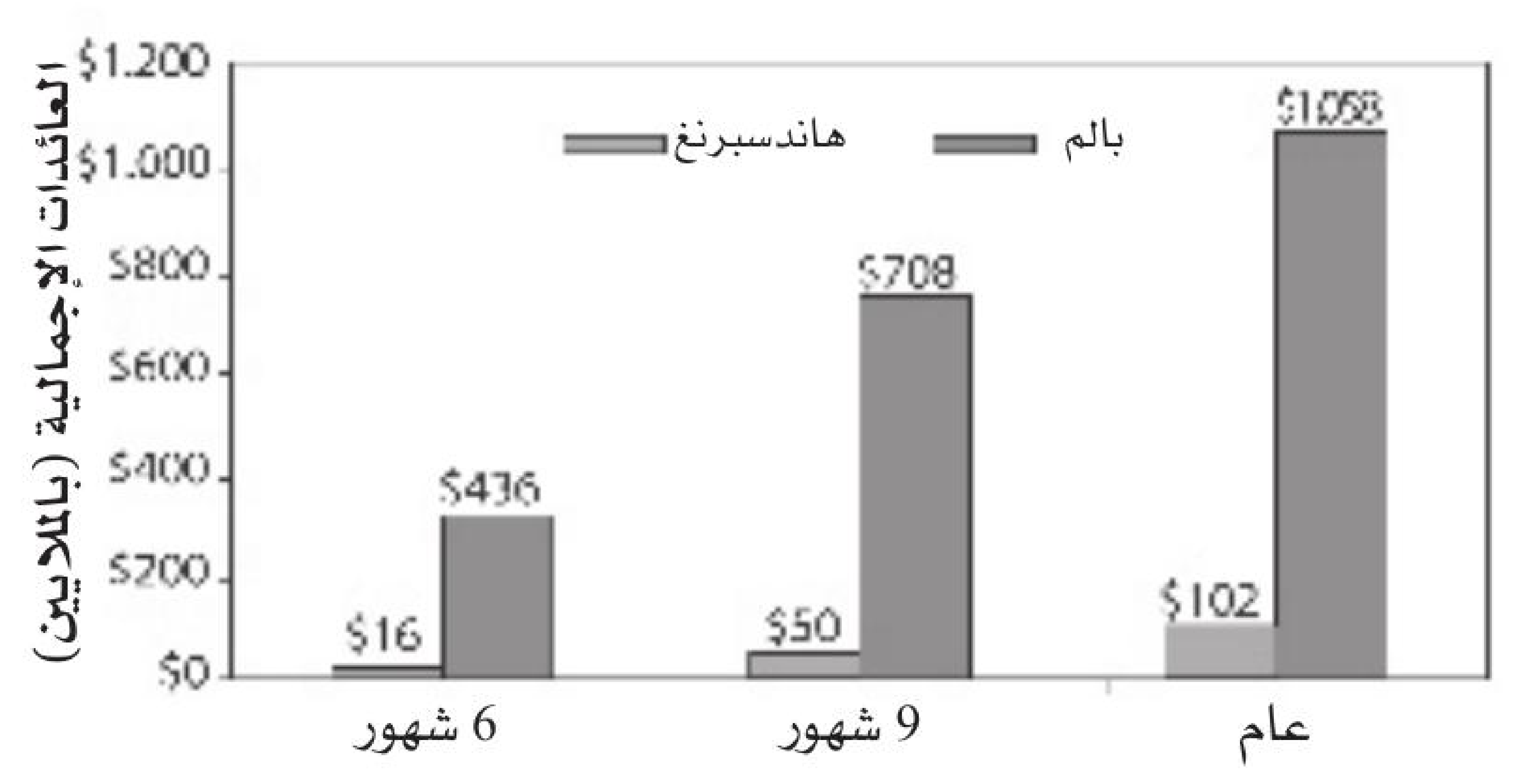
عند تقديمه في أيلول 1999، كان أول منتجات هاندسبرنغ، فايسور Visor، يشبه بالم 3 تماماً بقاعدة شفافة ملونة. لكنه كان يضم أيضاً ابتكاراً مهماً: شق لإدخال قرص يتصل بلوح سبرنغ، الذي يحول فايسور إلى أداة قابلة للتعديل بشكل غير محدود. كان بالم 3 أساساً منظماً يدوياً، يضم مفكرة، دفتر عناوين، ومساحة لتسجيل ملاحظات. بالمقارنة، كان يمكن لفايسور أن يصبح أي شيء يمكن لخيال مبرمج أن يصل إليه. بتضمينه قرصاً قابلاً للتوسيع -يمكن استبداله ببساطة مثل قرص غيم-بوي GameBoy- يمكن للمستخدمين تحويل فايسور إلى أي شيء من آلة تصوير رقمية إلى مشغّل ملفات موسيقية إلى هاتف خليّوي.

كان لدمج ابتكار هاندسبرنغ مع تسعير منافس أثر كبير في زيادة المبيعات. على الرغم من أن مبيع فايسور كان يتم في البداية فقط عبر موقع هاندسبرنغ الإلكتروني، إلا أنه أصبح أكثر بي-دي-إي مبيعاً حالما دخل شبكات توزيع التجزئة في ربيع 2000. في الأسابيع الأولى من وجوده على رفوف متاجر التجزئة، حصلت النسخة الفاخرة من فايسور على 27% من السوق، تبعها بالم 3 بنسبة 15%[11]. بقوة نتائجها الأولى، تم طرح أسهم هاندسبرنغ للاكتتاب العام في حزيران 2000، وحصلت على تقويم في يومها الأول بمبلغ 3.4 مليار دولار، رغم انكفاء سوق الأسهم.

بحلول ذلك الوقت كانت 3 كوم قد غيرت رأيها، وفصلت بالم عنها في آذار 2000. (سرقت 3 كوم بعض الأضواء من هاندسبرنغ بإعلانها عن هذا

القرار قبل يوم واحد من ظهور فايسور). كانت الشركة الجديدة تبتعد عن المؤسسة الأم فيما يتعلق بمبيعات الأجهزة بمنح تراخيص نظام تشغيلها لشركات مثل نوكيا Nokia وسوني. لكن على المدى القصير على الأقل، بقي بناء وبيع أدوات جزءاً أساسياً من عملها، مما جعل بالم أكبر منافسي هاندسبرنغ (والعكس صحيح). اشتدّ وطيس هذه المنافسة عندما قدّمت بالم نماذج رخيصة تنافس فايسور مباشرة وأعلنت خططاً لاستعمال تقانة قرص توسيع بديلة في أدواتها. بالرغم من المنافسة الشرسة، شاهدت كل من هاندسبرنغ وبالم مبيعاتهما تزداد (انظر الشكل 5-2).

شكل 5-2: عائدات بالم وهاندسبرنغ، السنة المالية 2000



ملاحظة: السنة المالية انتهت في 2 حزيران 2000 لبالم؛ 30 حزيران 2000 لهاندسبرنغ.

المصدر: تقارير الشركتين.

عزّز هذا النجاح موقع كلتا الشركتين في صراعهما ضد منافس مشترك: مايكروسوفت، التي قدّمت نسختها الثالثة من سي-إي في نيسان 2000.

أعادت تسميته حاسب الجيب الشخصي، كانت نسخة مايكروسوفت الأخيرة في سوق الأدوات الحاسوبية المحمولة باليد جديدة بالكامل مع واجهة عرض بسيطة جداً وتطوير لميزتي البريد الإلكتروني وتصفح المواقع. إضافة إلى ذلك، كان شركاء مايكروسوفت الذين يقومون بتصنيع أجهزة، ويضمون لاعبين كباراً مثل كومباك، هيوليت-باكارد، وكاسيو، لا يزالون يعملون بجد على تصميمات أفضل تضاهي بالم 5.

بقيت مايكروسوفت مصممة على الفوز بمعركة الأدوات الحاسوبية المحمولة باليد، مما كان يعني بقاء المنافسة شرسة وطويلة الأمد. شرح بالمر: «لا يمكننا التغاضي عن ذلك. لا يمكننا أن نتحمّل خسارة جزء مهم من منصتنا الأساسية». لكن فيما لا يمكن التقليل من شأن مايكروسوفت أبداً، إلا أن مشروعي هوكنز ودوبنسكي الناجحين المتعاقبين كانا قد قبضا على الصدارة بين 1996 و2001. بإتقان الحركة إضافة إلى التوازن، قاد الشريكان بالم بمهارة إلى المركز الأول. وفي هاندسبرنغ، أنشأا الشركة الوحيدة التي كانت قد نجحت حتى هذا اليوم في الحصول على حصة مهمة من بالم.

6

روب غلاسر
الحفاظ على التوازن في ريل للشبكات

اجعل أصدقاءك قريبين منك وأعداءَك أقرب.

- روب غلاسر، الرئيس التنفيذي، ريل للشبكات،

اقتباساً من العرّاب

كان الموقع الإلكتروني في مراحله الأولى مكاناً ساكناً، صامتاً. تنقر كيف تشاء، ولن تعثر على الأرجح على أي شيء عدا الصور المعتادة وصفحات مطبوعة لا تنتهي. لإحياء صفحات مواقعهم، تحول المصممون إلى الألوان، الصور، وأنماط الخط الغريبة. لكن النتيجة النهائية كانت لا تزال النص - أصبحت قراءته أصعب آنذاك. المفارقة أنه بينما كانت موجات البث في العالم تزدحم بالموسيقى، التلفاز، وأحاديث محضة، هيمن على الإنترنت -التقانة المميزة في أواخر القرن العشرين- الكلمة المكتوبة.

تغير كل ذلك في 1995. فجأة، حصل الموقع الإلكتروني على صوت - صوت خشن متقطع، لكنه صوت بالرغم من ذلك يمكنه حمل تعليمات، تقديم ترفيه، وأحياناً التسبب بإزعاج. ولم يكن ذلك كل شيء. ظهر الفيديو

بعد عدّة شهور، وأصبح بمقدور الموقع الإلكتروني أن يقفز ويتحرك. كانت مقاطع الفيديو الأولى بحجم بضع بوصات، والصور تتحرك بسلاسة مثل كتاب يتم تقليبه. لكن للمرة الأولى، بدا أن الاندماج -الذي تم التبشير به كثيراً بين الحواسب، الإلكترونيات الاستهلاكية، والترفيه- في طريقه لأن يصبح حقيقة واقعة.

كان روب غلاسر وشركته، ريل للشبكات، مسؤولين مثل أي طرف آخر عن نقل الصوت والحركة إلى الموقع الإلكتروني. لم يكونا دائماً أول من يدخل سوقاً، لكنهما كانا الأكثر فاعلية بجعل المستهلكين ومزوّدي المحتوى يتقبّلون التسجيلات الصوتية والمرئية -صوت وصورة حسب الطلب- في شركاتهم وحياتهم. في ستة أعوام، بنى غلاسر شركة تساوي أكثر من 12 مليار دولار في ذروة السوق. استمر برنامج ريل في تقديم ما يزيد عن 85% من محتوى كل التسجيلات الصوتية والمرئية بعد خمسة أعوام من ظهوره. وأصبحت بوابة ريل للتسجيلات الصوتية والمرئية إحدى أشهر المقاصد على الإنترنت.

لكن الأرقام وحدها لا تشكل مقياساً حقيقياً لنجاح غلاسر؛ لأن ريل للشبكات لم تحصل على ذلك السوق دون منافسة. في أواخر 1996، بدأت مايكروسوفت التنافس مع ريل مباشرة. وحتى قبل ذلك، كان غلاسر -عمل سابقاً في مايكروسوفت- قلقاً من أن عملاق ريدموند يشكل تهديداً قد يكون قاتلاً على المدى الطويل. كان ذلك يعني أن السرعة والابتكار ينبغي أن يكونا عاملين حاسمين في إستراتيجية غلاسر منذ اليوم الأول. قال لاحقاً: «أفضل طريقة للبقاء في الصدارة هي الحفاظ عليها».

إضافة إلى ذلك، ساعد مزيج من تقنيات التوازن غلاسر على البقاء واقفاً على قدميه والتمسك بالصدارة. عندما واجهت ريل مايكروسوفت، أحكم غلاسر قبضته على خصمه، بهدف تقوية موقعه على حساب الشركة الأقوى. تعلّم غلاسر أيضاً الدفع عندما يتم سحبه واستعمال زخم التقانات المنافسة لمصلحته. أخيراً، بتطوير نموذج عمل متعدد الوجوه، استطاع غلاسر تفادي ضربة-بضربة. بدلاً من الانجرار إلى معركة خاسرة حول السعر، واصلت ريل هجومها ضد مايكروسوفت، واختارت أسلحتها وموقع المعركة. تستمر المنافسة بين ريل للشبكات ومايكروسوفت حتى كتابة هذه السطور، ونهاية القصة ليست معروفة بعد. لكن إتقان ريل لتقنيات التوازن ساعدها في الحفاظ على موقع ريادي لأكثر من خمسة أعوام. لم يستطع سوى قلة من منافسي مايكروسوفت القيام بذلك.

إنشاء ريل: 1994-1995

«نشيط» و«حيوي» هما أول كلمتين تتبادران إلى الذهن عند رؤية روب غلاسر. مرتدياً الأسود من نظارته بنصف إطار إلى حذائه، يبتسم بسرعة قبل أن يعود إلى مزاج العمل. لدى سؤاله عن ريل للشبكات، لا يتكلم غلاسر فقط - إنه يتدفق. تنساب الكلمات والأفكار بسياق مستمر، وتتشكل الجمل، الفقرات، وصفحات بأكملها أثناء ذلك. مركّزاً على ما يشرحه، يحدّق على طاولة أمامه فيما يستعيد صوته الأجش قوته، وينتظر حتى اللحظة الأخيرة لتوضيح موقفه. غلاسر لا يصرخ - بالرغم من أنه يتمتع بسمعة أنه كان يصيح فيما مضى. لا يتململ أو يومئ كثيراً لإيضاح

حجحه. لكن مماشاة لسمعته بوصفه منافساً شرساً، يتحلى بتصميم شديد على تحقيق الفوز.

انضم غلاسر إلى مايكروسوفت بعد تخرّجه في يل في 1983. كان اختراق الشركة الأهم قد حصل قبل عامين من ذلك، مع إطلاق أول حواسب آي-ب-إم الشخصية، التي كانت تعمل بنظام تشغيل الأقراص (إم-إس دوس MS-DOS) من مايكروسوفت. بحلول الوقت الذي أصبح فيه غلاسر عضواً في مجلس الإدارة، كان لدى مايكروسوفت نحو 250 موظفاً وتحقق مبيعات بنحو 50 مليون دولار سنوياً. لكن بالرغم من حجمها، كانت الشركة لا تزال تحافظ على بيئة المؤسسة الصغيرة الناشئة التي يفضلها غلاسر.

نما غلاسر ومايكروسوفت معاً أثناء الأعوام العشرة الآتية. في حين ارتفعت مبيعات الشركة من 50 مليوناً إلى 3.8 مليار دولار، ارتقى غلاسر السلم بثبات. بعد إدارة إنتاج برنامج ورد بنجاح، أمضى عامين في مجموعة شبكات مايكروسوفت قبل أن ينتقل إلى قسم حوسبة الوسائط المتعددة في 1989. بعد أربعة أعوام، في حين كانت الذكرى العاشرة لانضمام غلاسر إلى الشركة تقترب، كان قد أضحى نائب الرئيس لشؤون الوسائط المتعددة وأنظمة المستهلكين، شريكاً في فريق سياتل مارينز لكرة القاعدة، ومليونيراً، بفضل عرض أسهم مايكروسوفت للاكتتاب العام في 1986. لكن رضاه عن عمله، كما تذكر لاحقاً، «كان قد انخفض من 90% إلى 70%»[1]. كانت مايكروسوفت قد أصبحت شركة عملاقة، وكان غلاسر يفضل دور المظلوم. إضافة إلى ذلك، كان يُعتقد على نطاق واسع

أنه كان على خلاف مع ناتان ميرفولد، الفيزيائي خرّيج برنستون والذي كان قد أصبح مؤتمناً على أسرار بيل غيتس الشخصية.

غادر غلاسر مايكروسوفت في بداية 1993 وأمضى عدة شهور يسافر عبر ألمانية، اليونان، ومصر. انضم أيضاً إلى هيئات غير ربحية، وأصبح عضواً في مجلس إدارة خمس منظمات، ضمنها «مؤسسة الحدود الإلكترونية» و«مؤسسة التقدم الوطني»، المجموعة التي تنشر الأم جونز Mother Jones. لكن تلك الراحة النسبية لم تكن شيئاً طبيعياً فيما يخص غلاسر. سرعان ما شعر بضرورة العودة إلى ما يجيد القيام به.

«هذه الظاهرة الرائعة تدعى الإنترنت»

بحلول ذلك الوقت، كان مفهوم فضاء 500 -قناة قد بدأ يثير الفضول. كانت تايم ورنر Time Warner تنفق عشرات ملايين الدولارات في اختبار لتقديم فيديو حسب الطلب في أورلاندو، فلوريدا. كانت تي-سي-آي TCI، أكبر شركة خدمة كابل في البلاد، قد أعلنت خططاً لشراء 1.8 مليون صندوق رقمي لتقديم برنامج تفاعلي. وحتى لا تتخلف عن الركب، كان عدد من شركات تشغيل بيل Bell الإقليمية تفكر بشأن إطلاق برامج تجريبية خاصة بها.

انجذب غلاسر إلى الرؤية التي يقدمها عالم 500 -قناة، لكن كانت لديه شكوك جدّية بشأن مشغّلي خدمة الكابل وقدرة شركات الهاتف على بناء ذلك العالم. بعد سبر أغوار الصناعة، سرعان ما استنتج غلاسر أن تلك المقاربة تعاني خللين قاتلين. أولاً، ليست هناك «مرجعية تقنية» - كان

يتم ابتكار كل تقانات التلفزة التفاعلية من الصفر. ثانياً، كان اقتصاد العمل متسارعاً نتيجة لذلك. نظراً إلى أن التكاليف الثابتة المرتبطة بإطلاق تلفازي تفاعلي كانت عالية جداً، كان على أي شركة أن تجني 1000 دولار على الأقل قيمة حضور الشبكة من كل أسرة من أجل أن يكون استثمارها مجدياً.

قال غلاسر: «أثناء ذلك، كانت هناك تلك الظاهرة الرائعة التي تدعى الإنترنت». أثناء عمله مع «مؤسسة الحدود الإلكترونية»، كان غلاسر قد تعرّف إلى بعض روّاد الإنترنت. وعبر هؤلاء المعارف، اكتشف متصفح المواقع موزاييك Mosaic في تموز 1993. كان موزاييك يقدم الفرصة التي كان غلاسر ينتظرها. حالما تصفح الموقع، «أصبح واضحاً تماماً فيما يتعلق بي أن اللعبة قد انتهت، وأن ذلك هو المكان الذي سيتم فيه بناء المستقبل»، كما قال. لم تكن المواقع الإلكترونية مبتلية بالمشكلات التي رافقت التلفزة التفاعلية. كانت هناك مرجعية تقنية تتمثل بأنظمة الهاتف، التي لم تكن رائعة، لكنها «جيدة بما يكفي لجعل الكرة تتدحرج». وكان هناك مرجعية للعمل على شكل متصفّح، الذي كان يقدّم إطار عمل مسانداً لتقانات وشركات جديدة مثل تلك التي كان غلاسر يخطط لإنشائها.

كان قد تم تأسيس بروغريسيف للشبكات Progressive، كما أُطلق على ريل للشبكات أصلاً، في شباط 1994 بهدف تطوير برمجيات لبث التسجيلات الصوتية على الإنترنت[2]. كان العالم السلكي لا يزال يافعاً. كانت معظم الاتصالات تتم بسرعة 14.4 كيلوبت بالثانية – قناة صغيرة

لنص وصور، فضلاً عن الصوت والصورة. لهذا على الإنترنت، كان على ريل للشبكات أن تتعلم المشي قبل الجري.

كان التسجيلات الصوتية سوقاً مهمة بحد ذاتها. لاحظ غلاسر: «حتى في عصر التلفاز هذا، يقضي الأمريكي العادي خمس عشرة ساعة [كل أسبوع] يصغي إلى تسجيلات من أنواع مختلفة مقابل عشرين أو اثنتين وعشرين ساعة في مشاهدة الفيديو». لكن الأكثر أهمية، كانت التسجيلات الصوتية ستعمل كمرجعية تقنية لمنتجات أخرى على طول الطريق. كما قصّ غلاسر: «اكتشفنا أنه بدلاً من القيام بعمل فظيع بمحاولة فعل كل شيء مرة واحدة، لنقم بعمل لائق بإنتاج تسجيلات فيديو وصوت بالبدء مع الصوت ثم الانتقال إلى الفيديو بعد أن تتطور الحزمة العريضة وقوة معالجة الحواسب».

أحجام كبيرة، قنوات صغيرة

في 1994، عندما انطلق مبرمجو ريل للعمل، كان ينبغي تحميل ملف صوت بأكمله قبل تشغيله. كانت شركات الخدمات الإلكترونية المبكرة، مثل بروديغي Prodigy، كمبيو-سيرف، وأمريكة-أونلاين، تحتفظ بمكتبات صوتية يمكن تحميلها ليتمكن المشتركون من استخدامها. لكن الكمية الهائلة من البيانات المستخدمة - 1378 كيلوبت لكل ثانية من الصوت بجودة قرص مدمج - كانت تعني أنه مع مودم بقوة 14.4 كيلوبت، نسبة التحميل إلى وقت الاستماع تقترب من 100 إلى 1. حتى مع معايير جودة أقل، كان تحميل مقطع من خمس دقائق يتطلب خمساً وعشرين دقيقة إلى أكثر من ساعة.

كان ابتكار ريل للشبكات -التسجيلات الصوتية والمرئية المجزّأة- يتعلق بخفض مدة الانتظار، مما سمح لمتصفحي المواقع الإلكترونية بتحميل والإصغاء إلى التسجيلات في الوقت نفسه. شكّلت ثلاثة أجزاء نظام ريل-أوديو RealAudio الأصلي: ستوديو ريل-أوديو، التي تسمح لمقدّمي المحتوى بإنتاج ملفات صوتية؛ مخدّم ريل-أوديو، الذي ينقل الملفات؛ ومشغّل ريل-أوديو، هو برنامج صغير للعميل يتولى إعادة الاستماع إلى التسجيل.

باستعمال مشغّل ريل-أوديو (أُعيدت تسميته ريل-بلاير RealPlayer)، يمكنك النقر على ملف -لنقل، أخبار اليوم على إن-بي-آر NPR- والاستماع إليه كاملاً. لم يكن هناك شيء يمكن تخزينه على قرصك الصلب؛ ومن أجل إعادة تشغيل الملف، كان ينبغي عليك العودة إلى الموقع الإلكتروني والنقر عليه مجدداً.

كانت كوديكس Codecs -الخوارزمية التي تضغط وتفك ضغط البيانات- تقع في قلب تقانة التسجيلات الصوتية والمرئية. طوّرت ريل للشبكات كوديكس خاصّاً بها لتشكيل ملفات الصوت، ولاحقاً الفيديو. إضافة إلى ذلك، طوّر مبرمجو الشركة عدداً من التقانات للتغلب على مشكلات مرتبطة بالإنترنت، مثل البطء (التأخر في النقل) وإمكانية خسارة حزم معلومات أثناء ذلك.

من هنا إلى كل مكان

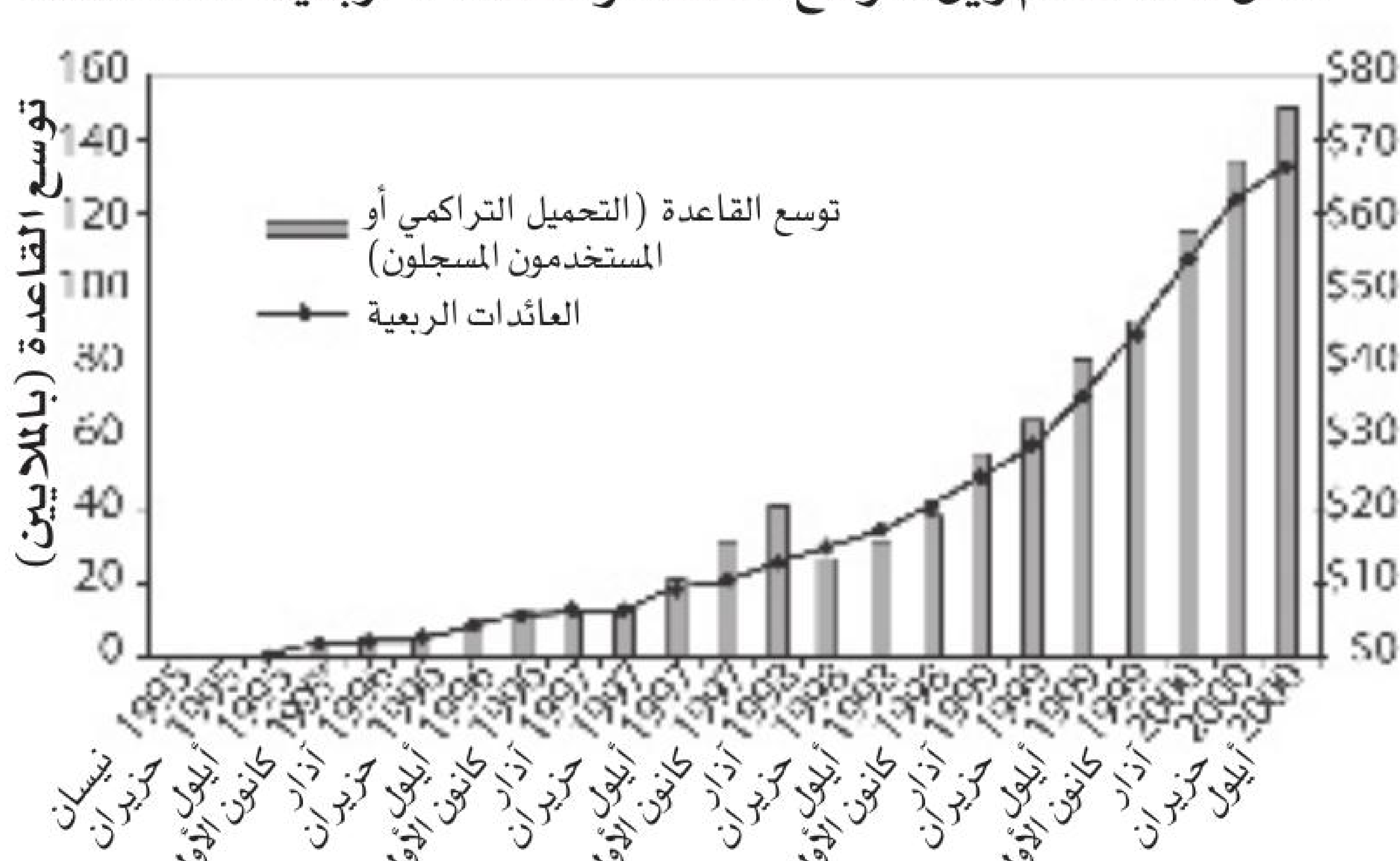
بحلول تموز 1994، كان النموذج الأولي لريل-أوديو فيما دعاه غلاسر مرحلة «واتسون، تعال إلى هنا؛ أحتاج إليك» - «حيث أثبتنا لأنفسنا أنه

يمكن أن يعمل فعلاً». بعد تسعة شهور، أطلق غلاسر ريل-أوديو في مؤتمر النقابة الوطنية لمقّدمي خدمة البث في لاس فيغاس. كان ريل-أوديو 1.0 يستعمل ثمانية كيلوبت من البيانات لتمثّل ثانية واحدة من الصوت. كان يمكن للموجات الناجمة عن ذلك أن تنتقل عبر مودم 14.4 كيلوبت، لكن جودة الصوت كانت رديئة. كان «يمكن معرفتها» هو أفضل ما استطاع أحد الصحفيين قوله عن الموسيقى التي تم تشغيلها عبر ريل-أوديو، فيما كان الصوت يبدو كما قال: «موجة إيه-إم AM متوسطة الجودة باستقبال عادي»[3]. بالرغم من مشكلة الجودة، إلا أن ريل-أوديو 1.0 سرعان ما انطلق. أثناء بضعة شهور، كانت الشركة قد وزّعت قرابة 230.000 نسخة من برنامج إعادة التشغيل الذي طوّرته.

كان أحد أسباب شعبيته سريعة النمو بسيطاً: كان يمكن تحميل مشغّل ريل-أوديو مجاناً من موقع الشركة. (حصلت الشركة على عائدات من مخدّمات وأدوات فك التشفير). كما شرح غلاسر، كان إقصاء السعر عن الصورة عنصراً مركزياً من إستراتيجيته منذ البداية. تذكر: «كان واضحاً لي أنه حالما تصبح تلك الفكرة موضع التطبيق، سيكون هناك سباق، ولم نكن نرغب بأن يكون لدى أحد إستراتيجية أقوى أو أنقى نحو الجميع منا.

لهذا كان ذلك عنصراً مهماً في طريقة تأسيسنا للعمل: ستكون لدينا منتجات مجانية. فكّرنا أنه بمرور الوقت يمكن أن تكون لدينا أيضاً منتجات استهلاكية نستطيع بيعها، لكننا عقدنا العزم على الالتزام بـ«وجهة نظر الطوربيد»، توزيع منتجات مخصصة للجميع في كل مكان، ثم بمرور الوقت الحصول على عائدات من ذلك». (انظر شكل 6-1).

شكل 6-1: تقدم ريل: توسع القاعدة والعائدات الربعية، 1995-2000



* تمثّل عائدات اثني عشر شهراً ماضية.

ملاحظة: في ربيع 1998، تحولت ريل للشبكات من حساب التحميل التراكمي إلى المستخدمين المسجلين.

المصدر: نشرات الشركة الصحفية، تقديرات المؤلفين.

مع الكثير على المحك، لم تعتمد ريل للشبكات فقط على أشخاص يعثرون على موقعها على الإنترنت. فاوضت الشركة أيضاً لتوقيع اتفاقيات توزيع مع مايكروسوفت ونيتسكيب، إضافة إلى شركات برمجيات إنترنت أصغر مثل سبايغلاس Spyglass وسبراي Spry. لم يكن مشغّل ريل-أوديو المنتج الوحيد الذي يترافق مع متصفح الإنترنت إكسبلورير من مايكروسوفت، الذي تم إطلاقه مع ويندوز 95 في آب 1995، ووجهت شبكة مايكروسوفت حركة الروابط إلى ريل-أوديو بالدلالة على موقعه. وزّعت نيتسكيب أيضاً

مشغّل ريل-أوديو، لكن ليس مجاناً. من أجل الحصول على ريل-أوديو من الشركة، كان على المستهلكين أن يدفعوا لشراء حزمة تشغيل نيتسكيب، وهي مجموعة من التطبيقات الإضافية لنافيغيتر بقيمة 55 دولاراً[4].

إضافة إلى تنظيم توزيع على نطاق واسع، عمل غلاسر لبناء قاعدة جمهور لريل-أوديو بإقناع مقدّمي المحتوى منح التقانة فرصة بتجربتها. لم تكن هناك فائدة من وجود مشغّل ريل-أوديو، بالمحصلة، إذا لم يكن هناك شيء لتشغيله. كان المحتوى المثير سيدفع المزيد من الناس لتجريب المشغّل، يشجّع مقدّمي المحتوى على إنشاء ملفات ريل-أوديو، مما يقود بالمقابل إلى نسب عالية من اقتناء المشغّل، إلى أن يصل إلى كل مكان. كانت تلك العملية، التي كان موظفو ريل يشيرون إليها بـ«الدائرة الفاضلة»، مثالاً تقليدياً عن فاعلية تأثيرات الشبكة.

كانت الإذاعة العامة الوطنية وإيه-ب-سي ABC أول شريكين يوقعان عقوداً مع غلاسر. قدمت كلتا الشركتين مقاطع إخبارية على موقع ريل-أوديو في نيسان 1995، في حين بدأ ناشرون آخرون يدمجون ريل-أوديو في مواقعهم الإلكترونية. بحلول الخريف، كان لدى ريل ما يكفي من المستخدمين لإغراء الشركات الكبيرة على تجربة ريل-أوديو على نطاق واسع. بثّ القسم الرياضي في إي-إس-بي نيت ESPNet مباراة مارينز-يانكيز مباشرة من نيويورك في أيلول 1995، وبعد عدّة أيام، افتتحت شبكة إذاعة إيه-ب-سي بثاً حياً للأخبار، بشكل ربما ينذر بالشؤم، مع تغطية لمحاكمة أو. ج. سمسون.

المواجهة: 1995-1997

أعلنت ريل للشبكات أول تطوير لبرنامجها، ريل-أوديو 2.0، في تشرين الأول 1995. بحلول ذلك الوقت، كان العملاء قد حمّلوا ما لا يقل عن 450.000 نسخة من مشغل ريل-أوديو، وكانت أكثر من 130 موقعاً تعرض محتوى يمكن تشغيله باستعمال البرنامج. لكن ريل كانت تواجه منافسة للمرة الأولى. أطلقت زينغ Xing للتقانة، شركة ناشئة في كاليفورنية، نظام تشغيل صوت وفيديو في آب 1995. كشفت في-دي-أو نيت VDOnet، شركة ناشئة أخرى، عن تقانتها لتشغيل ملفات فيديو في اليوم نفسه لظهور ريل-أوديو 2.0. وفي تموز 1996، دخلت ماكروميديا Macromedia السوق مع نسخة جديدة من شكويف Shockwave، مشغّل الوسائط المتعددة الشهير، الذي يقدم صوتاً بجودة قرص مدمج.

تركّزت إستراتيجية غلاسر للتعامل مع منافسين صغيرين نسبياً على السرعة. «بدا فيما يتعلق بنا أننا سنواجه موجتين من المنافسين»، وشرح قائلاً:

> إحداهما ستكون شركات ابتكار التقانة الصغيرة، التي كنا واحدة منها، التي ليس لديها ميزات بنيوية بمعايير امتلاك رأسمال كبير أو شبكة توزيع واسعة. ستحاول التفوق علينا في الابتكار، ولا نرغب بالتأكيد بحصول ذلك. لهذا اندفعنا للعمل لتكون خطوات ابتكارنا سريعة جداً. في خمسة أعوام منذ تقديمنا للنسخة الأولى من ريل-أوديو، استطعنا تقديم سبع نسخ رئيسة من نظامنا، وقد حافظنا على سرعة ابتكار ثابتة، وقدّمنا نسخاً جديدة مهمة ربما كل ستة إلى اثني عشر شهراً.

إضافة إلى ذلك، سعى غلاسر لقطع الطريق على المنافسين بالتحرك بسرعة لتأمين قاعدة مستخدمين واسعة. لم توسّع ريل للشبكات شبكتها فقط؛ وإنما ذهبت عميقاً، وأقامت علاقات مباشرة مع عملائها. بخلاف نيتسكيب، التي كانت رائدة التحميل المجاني كإستراتيجية توزيع تجاري، كانت ريل تستطيع التواصل مع معظم الناس الذين يقومون بتحميل مشغّل ريل-أوديو من موقعها. قبل التحميل، كان مطلوباً من المستخدمين تقديم عنوان بريد إلكتروني، وهذا شيء مألوف الآن لكنه كان محل خلاف في ذلك الوقت. كان إفساد العملية سهلاً. كان أي شخص يستطيع تقديم عنوان مزيف، طالما أنه يبدو متناسباً مع السياق الأساسي. إذا اختار المستخدمون ألا يتم الاتصال بهم، كانت ريل تحترم تلك الرغبات. لكن ذلك لم يكن يحدث سوى في 10% من الحالات، مما سمح للشركة بالبقاء على اتصال مع معظم قاعدة عملائها. أينعت الثمرة الحقيقية لهذه الإستراتيجية بعد عامين، عندما بدأت الشركة عملية تجديد آلي لبرنامجها. سمحت تلك الميزة لريل بإصدار تحديثات لعملائها مع إطلاق نسخ جديدة من برنامجها، مما جعل زحزحة ريل-أوديو عن مكانه أمراً في غاية الصعوبة على المنافسين.

الحركة في ريل للشبكات: تابع العمل بسرعة

التحدّي: أنت أول من يدخل سوقاً، لكن المنافسين يجدّون خلفك.

الحل: استفد إلى أقصى حد من ميزة كونك الأول ببناء و، إذا كان ممكناً، تأمين قاعدة واسعة لك.

- اجعل حصة السوق، وليس العائد، هدفك المباشر - خاصة في صناعات حيث تؤدي تأثيرات الشبكة دوراً مهماً.
- استثمر في العمليات، مثل التحديث الآلي، التي تقرّبك من قاعدة عملائك.
- ابتكر باستمرار - لا تنبهر بمنافس يستفيد من آخر تقانة.

«كنا نعرف دائماً أن لدينا نافذة»

منذ البداية، أدرك غلاسر أن «منافسين محليين» كما اسماهم، لن يكونوا على الأرجح أكبر عقبة تواجه ريل. كانت تلوح في الأفق إمكانية نشوب مواجهة ضد مايكروسوفت ومديره القديم، بيل غيتس. وفقاً لغلاسر، حالما يستوعب غيتس إمكانيات السوق، يصبح احتمال نشوب نزاع في ذلك المجال -والحاجة إلى توخي الحذر- واضحاً. نتيجة ذلك، توارت الشركة عن الأنظار في البداية، واعتمدت أشكالاً مختلفة من خدعة الجرو. تذكر غلاسر: «كان مرجحاً أن يتلاقى دربانا، وربما ندخل في نزاع -وربما لا- مع مايكروسوفت. لهذا كنا حريصين للغاية في انتقاء الأشخاص الذين نقول لهم ما نقوم به وأولئك الذين لا نخبرهم شيئاً».

تذكر ميتش كابور، أول مستثمر من خارج ريل للشبكات وعضو في مجلس إدارتها، بشكل مشابه أنه فكّر: «لم تكتشف مايكروسوفت هذا بعد، لكنها ستفعل بالتأكيد»[5]. أخيراً، سوف يستوعب عملاق البرمجيات أهمية أولاً الإنترنت ثم خدمة التسجيلات الصوتية والمرئية. لن تكون هناك بعد ذلك سوى خطوة قصيرة نحو اتخاذ قرار لدمج تقانة التسجيلات

الصوتية والمرئية في نظام تشغيل ويندوز. قال كابور: «كنا نعرف دائماً إن لدينا نافذة وقت». كان السؤال، إلى متى؟ كان يعتقد: «ربما ثمانية عشر شهراً إلى عامين. تلك هي أقصى مدة ممكنة».

مجدداً، كانت السرعة هي السلاح الرئيس في سعي ريل للاستفادة من ميزة كونها الأولى قبل أن تدخل مايكروسوفت السوق. لكن غلاسر لم يعتمد على السرعة وحدها. بطموح أكبر، كان يهدف إلى الإمساك بإحكام بمايكروسوفت واستعمال قوة خصمه المستقبلي لمصلحته - مهمة، كان يأمل، بأن تكون أسهل نتيجة حرب مايكروسوفت المستعرة مع نيتسكيب. كما شرح جيم برير، أحد زملاء ميتش كابور في شركة آكسل Accel ومدير في ريل: «كان واضحاً جداً أن مايكروسوفت ونيتسكيب ستخوضان قتالاً شرساً لبعض الوقت. لهذا، شعرنا أن هناك فرصة لتوقيع اتفاقية شراكة مع إحدى الشركتين على الأقل وتحقيق أفضلية طويلة الأمد». بشكل خاص، كان برير يعتقد أن فرص التعاون مع مايكروسوفت، في المدى المنظور على الأقل، جيدة. لاحظ: «لم تكن التسجيلات الصوتية والمرئية في 1996، وحتى في 1997، قد ارتفعت إلى مستوى عالٍ من الرؤية الإستراتيجية.

كان جزء من رهاننا أن مايكروسوفت ستستمر بخوض معارك إستراتيجية شرسة مع شركات مثل نيتسكيب وأوراكل في مجالات كانت فيها مليارات الدولارات على المحك. لم يكن سوق التسجيلات الصوتية والمرئية سيصبح بعدّة مليارات من الدولارات بين ليلة وضحاها. ولهذا شعرنا بأن لدينا وقتاً للاستمرار في العمل مع مايكروسوفت بشكل بنّاء في مجالات معينة».

كان اتفاق التعاون الذي وقعته ريل مع مايكروسوفت المثال الأول عن تطبيق هذه الإستراتيجية. بدلاً من الابتعاد عن طريق بيل غيتس، وفقاً لخطة خدعة الجرو، استفاد غلاسر من شبكة توزيع مايكروسوفت واستعملها لدفع ريل-أوديو عميقاً في السوق. وزّعت مايكروسوفت لا يقل عن 40 مليون نسخة من متصفح الإنترنت إكسلبورير في عامه الأول، وكانت كل منها تضم نسخة مجانية من مشغّل ريل-أوديو.

وضع المعايير

في الوقت نفسه، اتخذت ريل للشبكات خطوات للعمل مع كل من مايكروسوفت ونيتسكيب في تحديد معايير لتقانة التسجيلات الصوتية والمرئية. تذكر برير: «شعرنا أننا في مدة تتراوح من ثمانية عشر إلى أربعة وعشرين شهراً سيكون وضع المعايير فيها حاسماً، ودون إحدى شركتي تصفح الإنترنت الرئيستين، لن نستطيع التأثير على تلك المعايير كما ينبغي» - أو بطريقة ستحفظ قدرة ريل على المنافسة.

في آذار 1996، تعهّدت ريل للشبكات بدعم صيغة ملفات مايكروسوفت الجديدة للتسجيلات الصوتية والمرئية والمعروفة اختصاراً بإيه-إس-إف ASF (صيغة التسجيل الفعّال). إضافة إلى إنتاج نسخ مستقبلية من ريل-أوديو تتوافق مع إي-إس-إف، وافقت ريل على الترويج للتقانة الجديدة لتكون مقياساً للصناعة. في النهاية، لم ينتج شيء عن تلك الاتفاقية الخاصة. لكن على المدى القصير، حقق غلاسر هدفاً تكتيكياً مهماً بإبقاء مايكروسوفت إلى جانبه.

في الوقت نفسه، عملت ريل عن كثب مع منافسة مايكروسوفت الرئيسة نيتسكيب. في خريف 1996، قادت الشركتان تحالفاً من أربعين عضواً أعلن عن دعم بروتوكول تسجيلات ريل، وهي مواصفة سيتم الترويج لها بين منتجات من باعة مختلفين. كان داعمو بروتوكول تسجيلات ريل يشكّلون نخبة اقتصاد الإنترنت الناشئ - آدوب Adobe، آبل، آي-ب-إم، ماكروميديا، نيتسكيب، ريل للشبكات، وصن - باستثناء مايكروسوفت، التي قال مسؤولوها إنهم سمعوا بالمعيار المقترح أول مرة قبل وقت قصير من الإعلان عنه.

لم تقض جهود ريل في التعاون مع شركات أخرى على خطر المنافسة. أطلقت كل من مايكروسوفت ونيتسكيب منتجاتهما الخاصة بالتسجيلات الصوتية والمرئية في أواخر 1996. لكن ريل نجحت في تقوية موقعها التنافسي بالعمل مع منافسيها المستقبليين بدلاً من الابتعاد عن طريقهما. ساعدت عقود التوزيع مع نيتسكيب ومايكروسوفت ريل على الإمساك بقوة بالصدارة. وبعرض التعاون في تطوير تقانات رئيسة، ضمن غلاسر أنه عندما يحين وقت وضع المعايير، لن تكون ريل للشبكات خارج دائرة اتخاذ القرار.

التوازن في ريل للشبكات: أمسك خصمك بإحكام

التحدّي: كنت قد حظيت بموقع أولي قوي، لكن منافسين أقوياء يلوحون في الأفق.

الحل: بناء علاقات تُضعف مواقع منافسيك وتقوّي موقعك.

- أمسك بمنافسيك باستعمالهم كقناة توزيع وحوّل عملائهم إلى عملاء لك.
- أمسك بمنافسيك بالعمل معهم على معايير تقنية مشتركة -التي ستحد من هامش مناورتهم إذا قرّروا شن هجوم ضدك.

بحلول صيف 1996، كانت لدى غلاسر ثقة كافية بموقع ريل في السوق ليبدأ فرض رسم على نسخة ممتازة من برنامج مشغّل التسجيلات. بقيت النسخة الأساسية من مشغّل ريل-أوديو مجانية. لكن ابتداءً من آب 1996، كان لدى المستهلكين خيار دفع 29.99 دولاراً لمشغل ريل-أوديو بلس Plus، وهي نسخة ممتازة تقدم بثاً مخصصاً، مسحاً سريعاً لمحطات إذاعة الإنترنت، ومفاتيح يمكن برمجتها على مواقع مفضّلة. ضمن الشركة، كان مشغل ريل-أوديو بلس خطوة مثيرة للجدل. شكك كثيرون بأن يرغب المستخدمون في دفع أموال لشيء يمكنهم الحصول عليه أساساً بشكل مجاني. لكن بحلول منتصف 2000، كانت النسخ الممتازة من المشغّل قد جنت 75 مليون دولار من العائدات، وأثبتت أن تلك الشكوك خاطئة.

بعد وقت قصير من تقديم مشغّل ريل-أوتو بلس، أدخلت ريل للشبكات أيضاً إصداراً من الجيل القادم، ريل-أوديو 3.0، الذي يقدم صوتاً عالي الجودة. تبع ذلك في شباط، 1997 إطلاق ريل-فيديو، الذي تميّز بإمكانية عرض أفلام مدتها خمس دقائق احتفالاً بسبايك لي (مخرج). بسرعة 100 كيلوبت وأكثر، كان ريل-فيديو ينقل ما يقرب من خمسة عشر إطاراً كل ثانية، ويقدم ما دعته الشركة «جودة بث شبيهة بالتلفاز».

كان عملاء يمتلكون مودم 28.8 كيلوبت هم الوحيدون، بأي حال، الذين يتلقون من خمسة إلى عشرة أُطر بالثانية، ونجم عن ذلك صورة ذكّرت متفرجاً واحداً على الأقل بالصور المتقطعة لنيل أرمسترونغ التي تم بثها من القمر[6]. متوقعين خيبة أمل المستهلكين، حاول مديرو ريل التقليل من حجم التفاؤل. بسرعة اتصال هاتفي، كان واضحاً أن مشاهدة مقاطع فيديو لا تشكل تجربة ممتعة - على الأقل، حتى ذلك الوقت. لكن ريل للشبكات لم تكن لتتحمل الخروج من السوق في حين شركات أخرى تقبض على الصدارة. كانت في-دي-أو نيت، التي كانت مملوكة جزئياً لمايكروسوفت، قد وزّعت آنذاك 4.5 مليون نسخة على الأقل من مشغّل الفيديو الخاص بها، وكان الإصدار التالي من نظام التسجيلات الصوتية والمرئية نيت-شو NetShow من مايكروسوفت في طريقه للظهور في حزيران[7].

مايكروسوفت تدخل الحلبة

في تلك المرحلة، لم تكن مايكروسوفت قد أصبحت تشكل تهديداً خطيراً بعد. وفقاً لما تتذكره لين جوردان، التي ترأست قسم أنظمة التسجيلات الصوتية والمرئية في ريل: «كنا قد بدأنا المنافسة قليلاً مع مايكروسوفت، لكنهم لم يكونوا يأخذون سوق التسجيلات الصوتية والمرئية على محمل الجد بمعايير استثمار أموال ضخمة. لم يكن استعمالها واسع النطاق، ولم يكن هناك الكثير من المحتوى الذي يعمل وفقاً لصيغ تسجيلاتهم». بتقديرات ريل، كان ريل-أوديو يشكّل نحو 85% من ملفات التسجيلات الصوتية على الإنترنت.

لكن علامات على حدوث مشكلة في علاقة ريل مع مايكروسوفت كانت قد بدأت تنبثق. أشارت كيلي جو مكارثر، التي أصبح المستشار القانوني العام لريل في 1996، إلى اتفاقية التعاون كأول نقاط النزاع. بعد إصدار ريل-أوديو 3.0، استمرت مايكروسوفت في استعمال نسخ أقدم من المشغّل، كما شرحت، مما أعطى انطباعاً بأن تقانة ريل عتيقة الطراز.

ثم، في أحد أيام حزيران 1997، رفع مدير في ريل للشبكات سمّاعة هاتفه وسمع صوتاً غير مألوف. قال الصوت المجهول: «قل لروب غلاسر إن مايكروسوفت على وشك شراء في-إكستريم VXtreme». كانت في-إكستريم شركة ناشئة عمرها عامان تتمتع بسمعة طيبة في تقانة تسجيلات الفيديو. كشف اهتمام مايكروسوفت أن الشركة على وشك إيلاء اهتمام أكبر للتسجيلات الصوتية والمرئية. وكانت ستفعل ذلك بطريقة تضع ريل للشبكات ضد مايكروسوفت في مواجهة مباشرة.

كانت التسجيلات الصوتية والمرئية تتحرك بسرعة على سلم أولويات مايكروسوفت طوال عدّة شهور. في خطوة مهمة، وضعت عملية إعادة تنظيم داخلية في الشركة التسجيلات الصوتية والمرئية تحت سلطة أنطوني باي، المدير العام لمخدّمات الإنترنت، وبوب موغليا، نائب الرئيس لتطبيقات المخدّمات، في نيسان 1997. سرعان ما قدّم فريق التسجيلات الصوتية والمرئية لباي وموغليا تقويماً للوضع الراهن. بعد مراجعة أخطار السماح لعمل ريل بالتقدم دون تفحّص، أوصيا باعتماد «إستراتيجية أساسية جديدة» للحصول على 50% من السوق بحلول نهاية العام[8]. كانت إحدى الخيارات التي فكّروا بها شراء ريل و«التخلص من الإدارة المثيرة للمتاعب» - على رأسها غلاسر. في النهاية، بأي حال، رفض

الفريق هذا الخيار لصالح شراء عدّة شركات منافسة لريل وابتكار تقانة جديدة متطورة.

بعد إعادة تحديد هدف السنة الأولى ليصبح أكثر واقعية بالاستحواذ على نسبة 20% من السوق، قدّم باي وموغليا أساساً القضية نفسها إلى بيل غيتس. كما تذكر باي: «ذهبنا إلى بيل وقلنا: (لديك عدّة خيارات... إما أن نقرر استمرار روب في مقعد السائق [في التسجيلات الصوتية والمرئية]، ولا نهتم للأمر؛ أو أن نقرر أنه سيكون في مقعد السائق ونحاول عقد اتفاقية شراكة معه من نوع ما، والاعتراف أساساً بتفوق شركته؛ أو سيكون علينا بشكل أساسي منافسته. يجب أن تختار)». اختار غيتس، بشكل لم يكن مفاجئاً، أن ينافس - بالرغم من أنه أبقى «الباب مفتوحاً على التعاون مع ريل»، وفقاً لما كان باي يعتقده.

على الرغم من أن غلاسر لم يكن مطلعاً على مناقشات مايكروسوفت، إلا أنه كانت لديه شكوكه بشأن خطط الشركة. بعد تنبيهه إلى المحادثات مع في-إكستريم، بذل جهوداً كبيرة لإيقاف مايكروسوفت قبل أن تسلك بشكل نهائي درباً منفصلاً. كانت أكثر أولويات ريل إلحاحاً وضع عصا في عجلات خطط مايكروسوفت فيما يتعلق بفي-إكستريم. كما شرح ميتش كابور، كان التفكير المسيطر على أعضاء مجلس الإدارة: «محاولة وضع قدم في الباب لفعل شيء حتى لا يتم استعمال هذا الترتيب الجديد ضدنا». في تقديمها لوجهة نظر الإدارة، توسّعت كيلي جو مكارثر في الموضوع نفسه:

> كانت إحدى الأشياء التي نأمل ألا يفعلوها هي أخذ تقانتهم الناشئة، دمجها مع تقانة في -إكستريم، وإيجاد شرخ في الدرب- بديل لريل-أوديو

وريل-فيديو يسمح بترميز ما يكفي من المحتوى بالصيغ والمحتوى الذي يقدمونه في تسجيلاتهم وتوسيع نطاق توزيع مشغّلهم بطريقة ستجعلنا على الهامش.

أثناء ساعات من الحصول على المعلومة بشأن في-إكستريم، اتصل غلاسر مع بول ماريتز، نائب رئيس مجموعة مايكروسوفت للمنصات والتطبيقات، وطلب منه عقد اجتماع مع ريل للشبكات. تذكر غلاسر: «في اليوم الآتي عقدنا اجتماعاً، وبعد أربعة أيام توصلنا إلى اتفاق». في الاتفاقية التي أُنجزت على عجل -«إنها شنيعة»، كما قالت مكارثر بترفّع مهني- اقترنت ريل للشبكات ومايكروسوفت بزواج مصلحة. دفعت مايكروسوفت 30 مليون دولار للحصول على ترخيص ريل-أوديو وريل-فيديو 4.0، اللذين تم إطلاقهما في حزيران. بالمقابل، وافقت ريل للشبكات على اعتماد عدّة تقانات مايكروسوفت والعمل مع مايكروسوفت على نشر صيغة ملفاتها، إيه-إف-إس، لتكون معياراً للصناعة. أعلنت كلتا الشركتين أنهما ستعملان لضمان التوافق بين منتجاتهما، وأضافت مايكروسوفت أنها ستستمر في توزيع نسخ أساسية من مشغّل ومخدّمات ريل للشبكات حتى يتم تحقيق التوافق. وأخيراً، حصلت مايكروسوفت على حصة 10% دون أن تمتع بحق التصويت في ريل للشبكات مقابل 30 مليون دولار إضافية.

عكس تعقيد الاتفاقية أربعة أيام من المفاوضات المكثّفة التي انبثقت عنها. أثناء الساعات الست والتسعين تلك، كافح غلاسر وزملاؤه لإحكام قبضتهم على مايكروسوفت وجني أفضل ثمار ممكنة من أي علاقة

مستقبلية، فيما تحرك نظراؤهم في مايكروسوفت بفاعلية في محاولة لإحكام قبضتهم على ريل. كانت كلتا الشركتين تكافحان للاعتراف بها قوة مهيمنة في سوق برمجيات التسجيلات الصوتية والمرئية، على أمل إبعاد الخاسر ليؤدي دوراً ثانوياً.

في البداية، لم يكن واضحاً من نجح في أن تكون له اليد العليا. عند الإعلان عن الاتفاق، عدّه العديد من المراقبين انتصاراً لمايكروسوفت، وركّزوا على موافقة ريل الظاهرة على اعتماد صيغة إيه-إف-إس. ظهر عنوان في ريد هيرنغ «انتصار تسجيلات مايكروسوفت»، ثم أورد المقال نصيحة «هل تراقبون عن كثب تسجيلات الفيديو؟ اذهبوا إلى منازلكم يا قوم؛ لقد انتهى العرض». عند التفكير بما جرى، بأي حال، يبدو واضحاً أن غلاسر قد تفوق في المفاوضات على رب عمله السابق. كانت الاتفاقية التي توصل إليها الجانبان أخيراً لمصلحة ريل حتى إذا توقفت جهود العمل معاً. كان هناك أشخاص في مايكروسوفت، في الواقع، يعتقدون أن غلاسر لم يكن ينوي أبداً وضع الاتفاق موضع التطبيق. تذكر أنطوني باي، الذي عارض بقوة الاتفاقية: «جادلنا: (ريل تحاول خداعنا)». لكن بيل غيتس، كما قال، اتخذ القرار لمنح الأمر فرصة، وحصّن موقعه بالمضي قدماً في عملية الاستحواذ على في-إكستريم.

ادّعى غلاسر أن تلك الشبهات لا أساس لها من الصحة. قال: «تم تنظيم الاتفاق بطريقة تجعلهم متأكدين تماماً أن نجاحنا لا يستهدفهم إذا كانوا قد اختاروا النظر إلى الأمر بتلك الطريقة». قال غلاسر عن الاتفاقية إنها تمهّد الطريق أمام ريل للشبكات لتصبح على المدى الطويل

مورّد تقانة لمايكروسوفت في حيّز التسجيلات الصوتية والمرئية. إضافة إلى ذلك، كما قال، ستحظى مايكروسوفت بفرصة الاستفادة مادياً مع نمو ريل للشبكات. شرح غلاسر: «أعتقد بصدق أننا سنفوز، وأنه سيكون منطقياً فيما يخصهم الحصول على حصة 20% من النصر بدلاً من حصة صفر بالمئة»(9).

ربما كان ذلك التفاؤل يبدو مفاجئاً، نظراً لمعرفة غلاسر المباشرة بآلية عمل مايكروسوفت – وإصرار مايكروسوفت التقليدي على السيطرة على التقانات الرئيسة. لكن غلاسر كان مستعداً أيضاً لسيناريو مختلف. أوضح: «وضعنا إستراتيجياتنا على أساس أنه حتى إذا تبين أنها [الشراكة] غير مجدية، ستكون لدينا القدرة على المنافسة بنجاح». من ناحية، طالما بقيت قائمة، ستضمن اتفاقية 1997 انتشار مشغّل ريل للشبكات في كل مكان بإبقاء مايكروسوفت شريك توزيع لها.

إضافة إلى ذلك، قدم الاتفاق فرصة لغلاسر لتحويل كفة القتال لمصلحته. عند النظر إلى الخلف بعد ثلاثة أعوام، استشهد بتشبيه شهير لشرح طريقة تفكيره: «كما قال دون كورليون: (اجعل أصدقاءك قريبين منك وأعداءك أقرب). كنا نعرف في صيف 1997، أن من المرجح أن ترغب مايكروسوفت بالمنافسة في هذا المجال، وفكّرنا: (حسناً، هل سيكون من الأفضل فيما يخصنا إذا نافسوا بطريقة لا علاقة لها مع تقانتنا؟ أم سيكون من الأفضل أن ينافسوا وفقاً لتقانتنا؟)».

بعينيه، كانت الأجابة واضحة. ستكون ريل في موقع أفضل للتغلب على مايكروسوفت إذا حدّدت تقانتها حيّز المنافسة – على الرغم من أن

غلاسر كان قد منح مايكروسوفت خيار شراء منتجين آخرين من منتجات ريل للشبكات. شرح غلاسر: «فعلنا ذلك لأننا كنا نرغب فعلاً بالاحتفاظ بفرصة للبقاء في جو المنافسة». أضاف: «لكن تصوّرنا أنهم إذا كانوا سيشنون حرباً ضدنا، لن تكون تلك المنتجات على الأرجح ذات قيمة كبيرة لأنهم لن يجعلوا الناس يستعملونها فقط لأنهم هم من أنتجها». إضافة إلى ذلك، كما لاحظ غلاسر، إذا أضحت العلاقة سيئة، «نتمتع بمرونة تخوّلنا عدم الترخيص لهم لنسخ لاحقة من تقانتنا». بكلمات أخرى، حالما ترتبط مايكروسوفت بمنتجات ريل للشبكات، ستكون لغلاسر اليد العليا؛ لأنه يستطيع وقت يشاء التخلي عن منافسه.

التوازن في ريل للشبكات:
أمسك خصمك بإحكام

التحدّي: يخبرك مصدرك أن أكبر منافسيك يستعد للدخول في منافسة مباشرة معك.

الحل: اجعل خصمك قريباً منك للتخفيف من حافزه على الهجوم (وضع مثالي) وخفف من القوة التي يمكن أن يوجه بها ضربته (على الأقل).

- تعاون مع خصمك، إذا كان ذلك ممكناً، بمنحه حصة في نجاحك.
- قلّل من هامش مناورة خصمك بجعله يعتمد على شيء يمكنك أنت فقط تقديمه.
- ابق خياراتك مفتوحة واحتفظ بحرية الحركة.

بسرعة كبيرة، أصبح واضحاً أن الاندفاع لتوقيع الاتفاقية قد ترك ريل ومايكروسوفت يتنازعان بشأن معنى الاتفاق الذي وقعتا عليه. في حين كان غلاسر ينوي استعادة موقعه في مجال برمجيات التسجيلات الصوتية والمرئية، كان مديرو مايكروسوفت يعتقدون أن ريل وافقت على التخلي عن موقعها في صدارة التقانة والارتقاء في سلسلة القيمة لتقديم خدمات مرتبطة بتلك التسجيلات. ظهر سوء الفهم في اجتماع خاص بين بيل غيتس وروب غلاسر في بداية تموز. تذكر غلاسر: «كان أول شيء قاله: (إذاً، ماذا ستفعل الآن بعد خروجك من عمل برمجيات التسجيلات الصوتية والمرئية؟)».

تبع ذلك المزيد من الأخبار السيئة. سرعان ما انفرط عقد الجهد المشترك لوضع معيار لملفات إيه-إس-إف، وسط اتهامات متبادلة من كلا الطرفين. وفي خطوة لا تزال تثير ردود أفعال عنيفة من غلاسر وفريقه، أطلقت مايكروسوفت نسخاً مجانية من مخدّمات ريل-أوديو وريل-فيديو - دون أن تشير لعملاء محتملين أن البرنامجين المجانيين لا يدعمان سوى تسجيلات ستين بت.

وفقاً لأنطوني باي من مايكروسوفت، لم يكن لدى ريل للشبكات أي سبب لتتفاجأ من هذا القرار. كما تذكر: «دفعنا 30 مليون دولار مقابل حقوق تعادل الملكية، وما قلناه كان: (سنوزّع هذا على الأساس نفسه الذي وزّعنا به برمجياتنا [الخاصة بالتسجيلات])» - أو بكلمات أخرى، مجاناً أو مرفقاً مع ويندوز إن-تي. على الرغم من ذلك، قال غلاسر إن خطوة مايكروسوفت جاءت بمنزلة «إطلاق سهم من القوس» - هجوم مباشر

وغير متوقع على قلب نموذج عائدات ريل للشبكات، التي كانت تمنح تراخيص مخدّمات للتسجيلات الصوتية والمرئية. تذكر: «أساساً في ذلك اليوم، أعتقد أننا عقدنا اجتماعاً في قاعة الحرب، وقررنا: (مهلاً، لنتخلص من ذلك الوضع بأسرع ما يمكن)».

الاتفاق مع مايكروسوفت وفقاً لرؤية لاحقة

لنختر درباً آخر. لنعمل وفقاً لما قاله مارك أندرسن، «سنحوّل ويندوز إلى مجموعة من محركات الأدوات المتوسطة الجودة»، ونعلن أنفسنا منافساً مباشراً لويندوز. لنقل إننا سنسلك ذلك الطريق. لا أعتقد أن ذلك سيجدي نفعاً. ربما نصبح أكثر شهرة كشركة لأن إستراتيجية مواجهة من وجهة نظر علاقات عامة تمثّل قصة مثيرة. لكن كل تلك القوى المتنافسة بشكل طبيعي كانت ستصبح جزءاً من ذلك ...

في ذلك الوقت، كنا نكسب نحو 7 ملايين دولار كل ربع (عام). كنت أعتقد أن الشيء الصحيح الذي ينبغي علينا القيام به هو البناء على المدى الطويل. الآن، لدينا 115 مليون مستخدم مسجل. وفي نهاية 99، كان لدينا 95 مليوناً. في نهاية 98، كان لدينا 42 مليوناً. في نهاية 97، كان لدينا 17 مليوناً. لدينا الآن مستخدمون أكثر بعشرة أضعاف مما كان موجوداً في ذلك الوقت. لهذا كان واضحاً أن الشيء الذي ينبغي القيام به هو محاولة منع اندلاع معركة مباشرة إلى أن يحين وقت نشعر فيه بأننا سنخرج منتصرين منها، حتى بمواجهة منافسة مباشرة.

– روب غلاسر

المضي قدماً: 1997-2000

سرّع مبرمجو ريل العمل مباشرة على ريل-سيستم RealSystem 5.0، الذي تم إطلاقه في ذلك الخريف. تميّز ريل-سيستم بعدّة ابتكارات، بما في ذلك ميزة صور أكثر نقاءً، جودة صوت وفيديو أفضل للاتصال الهاتفي، وفيديو بشاشة كاملة للاتصال بسرعات عالية. إضافة إلى ذلك، كما شرح غلاسر: «كان يتمتع بميزة تفوق ما كانت مايكروسوفت قد حصلت على ترخيصه منا ويجعله عتيق الطراز نوعاً ما». وفقاً لما كان ممارسة شائعة، كان ريل-سيستم 5.0 يشغّل كل النسخ السابقة من ملفات ريل-أوديو وريل-فيديو، لكن مخدّمات ومشغّلات سابقة لم تكن تستطيع التعامل مع البرنامج الجديد المتطور.

كان لدى مايكروسوفت فرصة للحصول على ترخيص البرنامج الجديد مقابل 25 مليون دولار، لكنها اختارت عدم القيام بذلك. شرح ويل بول، الذي خلف أنطوني باي كرئيس لقسم التسجيلات الصوتية والمرئية في مايكروسوفت في شباط 2000: «هُدرت الـ30 مليوناً الأولى بسرعة. كان طعم ذلك مريراً في أفواهنا».

في الوقت نفسه، قرر غلاسر وزملاؤه أعضاء مجلس الإدارة طرح الشركة للاكتتاب العام لإقامة صندوق حرب من أجل المعركة القادمة مع مايكروسوفت. كان ذلك قراراً رفضه وقتاً طويلاً، مستشهداً بحالة مايكروسوفت التي بقيت شركة خاصة أحد عشر عاماً. لكن غلاسر قدّر إن احتمال المنافسة الشرسة قد ارتفع من نحو 60% في حزيران إلى 90% أو حتى 95% بحلول الخريف، لهذا كان «التوسع والوصول إلى مستوى عالٍ من الانتشار والقوة عاملاً مهماً»، كما شرح. بناءً على ذلك، في أواخر أيلول

قدّمت الشركة طلباً لطرح أسهمها للاكتتاب العام. بعد شهرين، ظهرت ريل للشبكات في ناسداك، وباعت 43% من أسهمها في يومها الأول.

السعي لزيادة الفاعلية

في الشهور التي تلت ذلك، استعملت ريل للشبكات مزيجاً من تقنيات الجودو في مسعى من الشركة ليكون لها القول الفصل. كانت الاستفادة من منافسي خصومه، مثلاً، مجالاً أظهر غلاسر مهارة خاصة فيه. في مرحلة مبكرة، كان ذلك يعني على نطاق واسع وضع مايكروسوفت ونيتسكيب ضد بعضهما، وفقاً لما قاله مدير مشروع سابق في ريل: «كنا حريصين للغاية في اجتماعات عديدة على مستويات عديدة مع مايكروسوفت على التأكيد أننا «من مايكروسوفت سابقاً» ومع نيتسكيب على أننا «من مايكروسوفت سابقاً»[10].

بالمحافظة على سياق هذه المقاربة، بدأت ريل التفاوض مع منافس مايكروسوفت صن مايكروسيستيمز في أواخر 1997. في كانون الثاني 1998، أماطت الشركتان اللثام عن اتفاقية لدمج برنامج ريل في سولاريز صن، وهو نظام تشغيل من العيار الثقيل كان ينافس ويندوز إن-تي. أظهر ذلك الاتفاق قدرة ريل على تعزيز عملها ضد مايكروسوفت بتطوير برنامج لمنصات غير الويندوز.

«نحن فعلاً في عمل التسجيلات الصوتية والمرئية»

لكن الدفع بالتقانة قدماً إلى الأمام بقي في صلب خطة ريل الإستراتيجية. في نيسان 1998، قدّمت الشركة ريل-سيستم جي2، جهداً

«مثمراً» لإعادة بناء برنامج ريل من الصفر. قدّم ريل-سيستم جي2 صيغتين جديدتين، ريل-تكست Real-Text وريل-بكس RealPix، اللتان تدمجان النص مع صور ساكنة في عروض الوسائط المتعددة. إضافة إلى ذلك، كانت تدعم تقانات غير-ريل، مثل صيغة الملف الصوتي واف WAV الذي طوّرته مايكروسوفت. لكن ريل غلّفت كل تلك التقانات بطبقة ابتكار لا يستطيع سوى جي2 تقديمها. كانت برامج من عدد من الباعة تستطيع تشغيل الأنواع نفسها من الملفات، لكن ريل-بلاير كان يتمتع بميزات أكثر للمستهلكين، مثل قنوات مدمجة وبحث عن الملفات الصوتية والمرئية. زوّد ريل-سيرفر RealServer مقدّمي المحتوى بميزات فريدة مثل التشغيل باستمرار والإيقاف، اللتين تم إدخالهما في أيار 1999. وكان على كل من المستهلكين ومقدّمي المحتوى استعمال منتجات ريل من أجل الحصول على فوائد ميزات مثل شور-ستريم SureStream، وهي تقانة تحسّن آلياً جودة النقل مع تغير ظروف الشبكة.

بإضافة قيمة إلى كل عملية التسجيلات، كان غلاسر يأمل برفع مستوى التقانة -صيغ الملفات- حيث كانت مايكروسوفت قد ركزّت هجومها. إضافة إلى ذلك، كانت هذه الإستراتيجية مصممة لتحصين ريل من هجوم لاحق بالتأكيد على أن تقوم الشركة بتقديم نظام مدمج معقّد، بدلاً من عنصر فقط -مثل متصفّح أو مشغّل- يمكن استبداله بسهولة. شرح غلاسر: «لأن عملنا يتضمن برمجيات ظاهرة تماماً، يعتقد الناس أننا نعمل وحيدين في مجال البرمجيات الاستهلاكية، بينما نعمل في الواقع في مجال تقديم خدمة التسجيلات الصوتية والمرئية»، وأضاف: «لن أكون وحيداً فيما يتعلق بالعملاء ضد مايكروسوفت. هناك بعض

الألعاب التي لمواردهم المالية وتوزيع نظام تشغيلهم تأثير كبير عليها إن لم يكن مهيمناً. كانت إستراتيجيتنا ألا نكون طرفاً في تلك الألعاب».

بالرغم من حرص غلاسر، إلا أنه كان ينجر أحياناً إلى ألعاب خاسرة. في صيف 1998، مثلاً، بدأ غلاسر يسمع تقارير أن ويندوز ميديا-بلاير Media Player يحل آلياً محل النسخة الأخيرة من ريل-بلاير جي2 أو يضعفه - مما يجعل مستحيلاً التعامل مع النسخ الأخيرة من ملفات ريل-أوديو وريل-فيديو. في تموز، استجابة لدعوة من عضو مجلس النواب أورين هاتش، أطلق هذا الاتهام علانية، وأعلن في شهادة أمام لجنة العدل في مجلس النواب أن مايكروسوفت «تحطم» منتجات ريل. ردّت مايكروسوفت بهجوم مضاد، وجادلت بأن خللاً في برنامج ريل كان السبب في المشكلات التي وصفها غلاسر. دفع الخلاف الذي نجم عن ذلك، مترافقاً مع الواقع الأليم بأن ريل ومايكروسوفت، ليستا، بالمحصلة، على الجانب نفسه، أسهم ريل للانخفاض 35% أثناء الأيام القليلة الآتية. إضافة إلى ذلك، استنتج محللون مستقلون في نهاية المطاف أن ريل تتحمل معظم مسؤولية المشكلة، على الرغم من أن اللوم كان يقع على الجميع[11].

ظهور إم-بي3 MP3

في حين كانت علاقة ريل مع مايكروسوفت تنحدر إلى مستوى جديد، واجهت الشركة تحدّياً على جبهة جديدة. كان غلاسر قد قاد شركته لتتبوأ موقع الصدارة دون منازع في سوق التسجيلات الصوتية والمرئية.

لكن تلك السوق كانت تفسح المجال لبديل ينمو بسرعة بحلول صيف 1998. كان التحميل-و- اللعب يعود بقوة، مدفوعاً بتقنية ضغط غامضة تدعى إم-بي3. إم-بي3 (أو إم-بي-إي-جي1 طبقة الصوت 3) تقانة لخفض حجم ملف إلى عُشر أو جزء من اثني عشر حجمه الأصلي والحفاظ في الوقت نفسه على صوت بجودة ما يأتي على قرص مدمج. بالرغم من أنه يمكن تشغيل ملفات إم-بي3 أيضاً، إلا أن ميزتها الرئيسة أنه يمكن تحميل وتخزين الموسيقى على الحواسب وأدوات التسجيل المحمولة وتشغيلها دون اتصال بالإنترنت.

ظهرت إم-بي3 منذ 1992، لكن أثناء عدّة سنوات منعتها حدود الحزمة العريضة وانخفاض قوة الحواسب من دخول مجال التسجيلات الصوتية والمرئية. في 1996، لم يكن سوى قلة من المهتمين قد سمعوا ببرنامج إم-بي3. في 1997، أصبحت حركة سرية، تكتسح حرم الجامعات من الساحل إلى الساحل. بحلول 1998، كان إم-بي3 قد حظي بما يكفي من الزخم ليصبح ساحة معركة قانونية، عندما كافحت صناعة التسجيلات لإغلاق القطاع الوليد. كان واضحاً أن عدداً من ملفات إم-بي3 المتوافرة على الإنترنت قانونية - أغانٍ، مثلاً، كانت فرق غير مرخصة تطلقها عبر إم-بي3.كوم MP3.com. كانت الأغلبية، بأي حال، «مأخوذة» من أقراص مدمجة تجارية، مرسلة عبر البريد الإلكتروني، منشورة على الإنترنت، أو متبادلة عبر شبكات الند-للند مثل نابستر Napster وغنوتيلا Gnutella.

كانت صناعة الموسيقى بأمس الحاجة لإنهاء حركة الروابط تلك. في محاولة لدعم العلامات التجارية، دخل عدد من الشركات السوق

بتقانات تحميل مضمونة تهاجم إم–بي3 مباشرة. بين 1997 و1999، طوّر أربعة لاعبين كبار على الأقل -إيه–تي وتي، آي–ب–إم، سوني، ومايكروسوفت- صيغ تحميل رقمية تحفظ حقوق النشر التي كان يتم تقديمها بدائل لبرنامج إم–بي3 – على الرغم من أن مايكروسوفت دعمت أيضاً البرنامج المتمرد.

قبول إم–بي3

في منتصف 1998، قرّر غلاسر أن على ريل للشبكات قبول إم–بي3. تذكر ألكس ألبين، نائب الرئيس للشؤون الحكومية: «في ذلك الصيف، وصل إم–بي3 إلى مرحلة جديدة وأصبح ظاهرة. كنا نعرف أن إم–بي3 سيصبح مقياساً رائداً بعض الوقت، وكان على منتجات ريل للشبكات أن تدعم ترميز وفك شيفرة إم–بي3 إذا كنا سنقدم للمستهلكين ما يرغبون به». في الوقت نفسه، بأي حال، بقي غلاسر متنبهاً لمخاوف صناعة الموسيقى. كانت العلامات التجارية الرئيسة، بالمحصلة، عملاء ومقدّمي محتوى مهمّين لريل.

كانت النتيجة إستراتيجية مزدوجة تحفظ خيارات الشركة المستقبلية وتستفيد من الزخم الذي يرافق إم–بي3. دعمت ريل جهود صناعة التسجيلات لتطوير معايير تحميل تحمي حقوق نشر المالكين. إضافة إلى ذلك، عقدت الشركة اتفاقيات شراكة مع عدد من الأطراف التي تطوّر أنظمة إدارة الحقوق الرقمية، بما فيها إيه–تي وتي وآي–ب–إم. كان اهتمام ريل الرئيس ينصبّ على تطوير ريل–جوكبوكس RealJukebox 1.0 1.0، منتج تحميل رقمي ظهر أول مرة في أيار 1999. كان ريل–جوكبوكس

يسجل (تفادت ريل كلمة «يأخذ») الصوت بصيغتين: ريل-أوديو جي2، الذي كان الخيار الرئيس، وإم-بي3. للتحميل والتشغيل، كان يدعم عدداً كبيراً من الصيغ المنافسة. إضافة إلى ذلك، كان أحدث برامج ريل يسمح للمستهلكين بإنشاء وإدارة مكتبات موسيقية شخصية بتنظيم التسجيلات في قاعدة بيانات وإنشاء قوائم تسجيل يمكن نقلها إلى أجهزة تشغيل محمولة باليد.

كان ريل-جوكبوكس وافداً جديداً على السوق. كانت منتجات أخرى - ويناب Winamp، الذي استحوذت عليه في نهاية المطاف أمريكة-أونلاين، وميوزيك-ماتش MusicMatch، الذي كانت قد أنتجته شركة ناشئة في سان دييغو - قد دخلت السوق قبل عام من ذلك. إضافة إلى ذلك، وفقاً لصحفي التقانة المعروف والت موسبرغ، كان ريل-جوكبوكس أدنى جودة من ميوزيك-ماتش، وكانت تلك نسخة 4.1[12]. لكن ريل سرعان ما استولت على الصدارة، مدعومة بقاعدة مستخدمي ريل-بلاير الذين يبلغ عددهم ستين مليون شخص. تم تحميل مليون ريل-جوكبوكس في الأيام العشرة الأولى. بعد ثلاثة شهور، كما أفادت ميديا متريكس، كان ريل-جوكبوكس يحظى بنصف السوق، مع 2.2 مليون مستخدم في حزيران 1999.

بحلول ربيع 2000، عندما ظهر ريل-جوكبوكس2، كان لدى الشركة أكثر من 34 مليون مستخدم وتقانة داعمة من سبع شركات أخرى -بما فيها صيغة ميديا Media الصوتية من ويندوز مايكروسوفت- إضافة إلى إم-بي3 وصيغ الملفات الخاصة بها. شرح غلاسر: «نحن نجعل ريل-

جوكبوكس منتجاً عالمياً». كان هدفه جعل ريل-جوكبوكس الخيار الرئيس للمستهلكين الذين لا يأبهون بنوع الملفات التي تأتي موسيقاهم منها، طالما أنها تعمل. لكن دعم كل الصيغ المعروفة كان جزءاً واحداً فقط من رهان ريل على الوجود في كل مكان في التحميل الإلكتروني. بعد النموذج الذي كانت قد أرسته في سوق التسجيلات الصوتية والمرئية، استوعبت ريل أيضاً كل التقانات الأخرى في مجموعة من ميزات القيمة-المضافة. امتدح حتى موسبرغ الصعب الإرضاء واجهة العرض، الرسوم البيانية المرئية، والميزات الغنية بالمعلومات التي تمت إضافتها إلى ريل-جوكبوكس2.

بدمج إم-بي3 في منتج قيمة-مضافة متميز، قامت ريل بقبول وتطوير المعيار. أصبح ذلك أكثر وضوحاً عندما بدأت ريل تفرض رسماً للحصول على ريل-جوكبوكس بلس، الذي ظهر في آب 1999. بالمقارنة، استمرت مايكروسوفت، التي دمجت ريل-جوكبوكس في مشغّل ميديا ويندوز في نيسان 2000، عرض برنامجها مجاناً.

التوازن في ريل للشبكات:
ادفع عندما يتم سحبك

التحدّي: إضافة إلى هجمات من منافسين أكبر، تواجه باستمرار تحدّيات من تقانات جديدة وشركات ناشئة.

الحل: اقبل التقانات البديلة واستفد من زخمها لمصلحتك.

- استنبط تقانات جديدة واجعل ميزات قيمة-مضافة مميزة أساس المنافسة.

• كن شمولياً بدلاً من أن تكون حصرياً، واجعل منتجك الخيار الأساسي.

بناء بيئة مناسبة

من أجل بناء قاعدة جمهور لريل-جوكبوكس، سعت ريل مرة أخرى لعقد اتفاقات مع شركاء لزيادة الطلب. عقدت الشركة شراكات تسويق مع ورنر ميوزيك Warner Music وسوني، ووافقت على تضمين صيغ تحميل آمنة تدعمها سوني ويونيفرسال ميوزيك Universal Music لتشغيل قوائم أغانيهما. من طرف الأجهزة، حشدت الشركة أكثر من عشرين مُصّنع أدوات التي أعلنت دعمها لريل-جوكبوكس2.

بتشكيلها لتحالف واسع من الشركاء، كانت ريل تطبّق أحد المبادئ الإستراتيجية التي كانت قد وجّهت الشركة منذ ظهورها. كان غلاسر يعتقد منذ وقت طويل أن بناء بيئة مناسبة مزدهرة -شبكة من الشركات التي تدخل في شراكات مفيدة متبادلة مع ريل- سيكون حاسماً لنجاحه بعيد الأمد. إضافة إلى زيادة شعبية ريل، ستزيد تلك البيئة من الصعوبات أمام محاولات المنافسين محاكاة إنجازات ريل.

من ثمّ، سعى غلاسر للعمل مع طيف واسع من الشركات، تتضمن مقدّمي محتوى وخدمات إلكترونية مثل أمريكة-أونلاين ومطّوري برامج مستقلين ومصنّعي أجهزة وشركات تقانة أخرى، مثل مزوّد خدمة الحزمة العريضة كوفاد Covad للاتصالات ومصّنع الرقاقات إنتل. وعلى الرغم من أن النقّاد اتهموا ريل بحصولها على ميزات غير متكافئة من بعض تلك الشراكات، إلا أن أهميتها لإستراتيجية الشركة تبقى أكيدة.

كان دور ريل ضمن بيئتها في البداية محصوراً بتقديم التقانة. بمرور الوقت، بأي حال، أصبح نموذج عمل الشركة أكثر تعقيداً. جاءت أول خطوة رئيسة لريل خارج عمل التقانة مع إطلاق «شبكة بث ريل» في آب 1997. بالتعاون مع إم-سي-آي MCI، كانت الشبكة تقدّم خدمات رئيسة لشركات ترغب بإدارة إذاعات عبر الإنترنت أو الشبكات المحلية لكنها لا تعرف من أين تبدأ. كان الشبكة تقوم بكل شيء: تطوير وترويج المحتوى، تقديم الأجهزة والبرامج، تقديم التسجيلات الصوتية، مباشرة أو حسب الطلب، من مئات المواقع عبر البلاد. كانت إذاعة إيه-ب-سي ABC، خدمة الفيديو حسب الطلب من رولينغ ستون Rolling Stone، وبرنامج جيري لويس التلفزيوني عملاء مبكرين لهذه الخدمة، إلى جانب سي-إن-إن، التي استعملت الشبكة لبث شهادة الرئيس كلينتون في قضية ليونسكي في أيلول 1998.

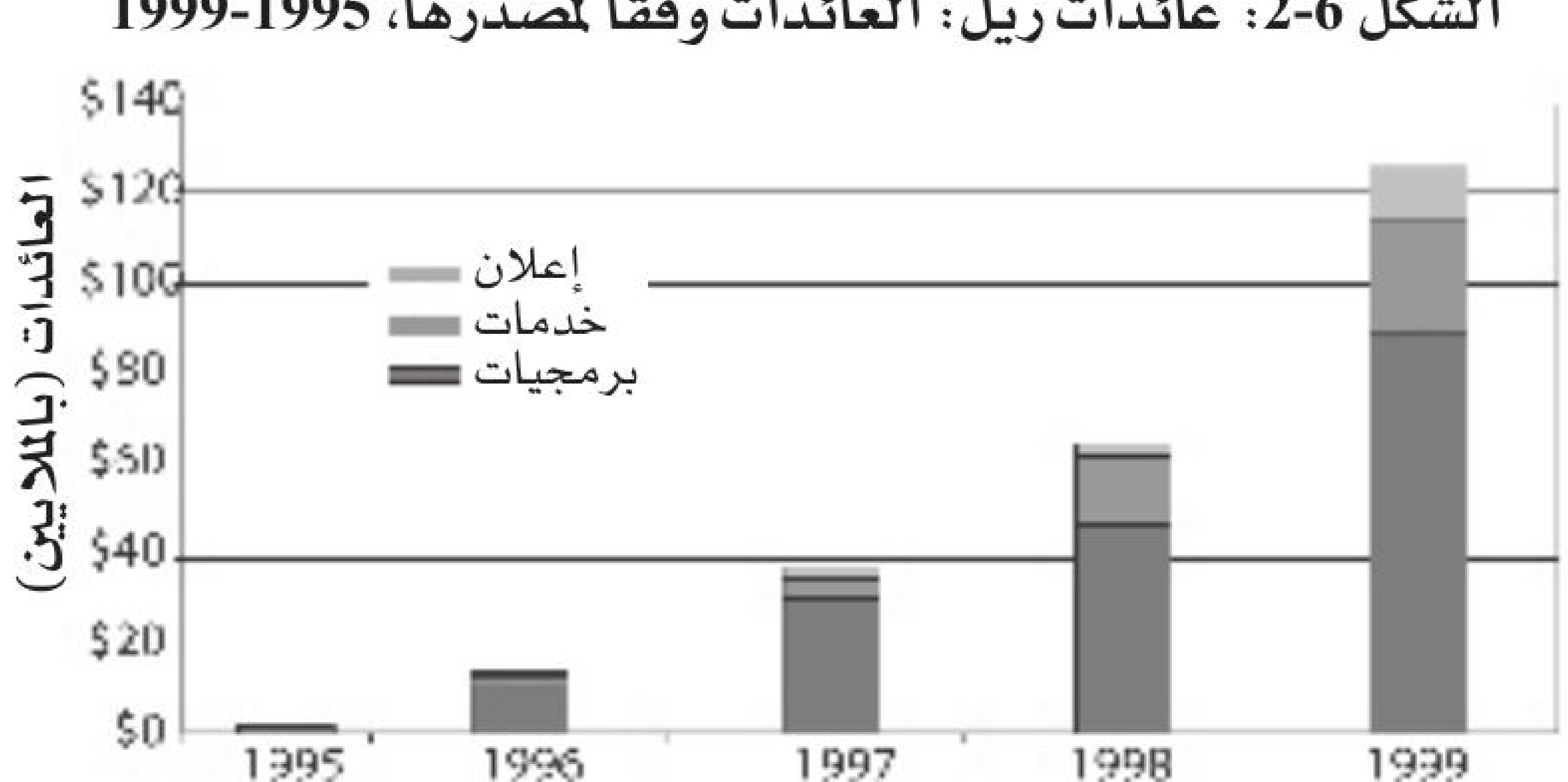
لم تكن الخدمات الإضافة الوحيدة إلى حقيبة ريل. كان تقديم المحتوى مجالاً آخر للنشاط زادت أهميته بمرور الوقت. بدأت عروض ريل لتقديم المحتوى بشكل متواضع في نيسان 1995 مع موقع يشير إلى عدد من الشركات التي تستعمل ريل-أوديو 1.0. بعد خمسة أعوام، كان لدى ريل.كوم Real.com قرابة 13 مليون زائر كل شهر، مما جعلها تحتل المركز الحادي عشر على قائمة أكثر المواقع ازدحاماً على الإنترنت. كان ريل-غايد RealGuide، بوابة التسجيلات الحية في ريل.كوم، تعرض لآخر الأفلام، الموسيقى، محطات إذاعة الإنترنت، الرياضات، الألعاب، والأخبار. إضافة إلى ذلك، كان ريل-غايد يوجّه المستخدمين إلى أكثر من 100 شريك محتوى من إيه-ب-سي الأخبار ABCNews إلى تلفاز زد-تي ZDTV.

كانت ريل تقدم أيضاً محتوى عبر المشغّل مباشرة، وأضافت مفاتيح توجيه مبرمجة لريل-بلاير 4.0 في 1997. بعد عام وجيلين، تضمن ريل-بلاير جي2 محرك بحث عن محتوى ريل-أوديو وريل-فيديو، إضافة إلى أكثر من سبعين قناة مخصصة تعرض محتوى من شركاء مثل صحيفة ول-ستريت وإي-إس-بي-إن. لكن أكثر خطوات ريل طموحاً في عالم البرمجة كان تيك5 Take5، خدمة أطلقتها في تشرين الثاني 1999. يضم إمكانية عرض نص، صوت، فيديو، وروابط في واجهة عرض أنيقة، كان تيك5 يقدّم يومياً أفضل الإصدارات حصراً لمستخدمي ريل-بلاير7، الذي ظهر أول مرة في الوقت نفسه.

كانت عروض المحتوى تهدف أساساً إلى بناء قاعدة لريل والحفاظ عليها، و«التبشير بالمنصة»، كما شرح توم فرانك مدير ريل الإداري.

في الوقت نفسه، بأي حال، شكّل ذلك فرصاً إضافية للاستفادة مادياً من حركة الروابط التي تدفقت عبر ريل-بلاير، ريل-جوكبوكس، وريل. كوم. إضافة إلى الإعلان والرعاية، بدأت ريل تبيع مساحات في قنوات ريل-بلاير في بداية 1999. استمرت الشركة في تقديم شركاء أساسيين مجاناً - «إذا أردنا فعلاً محتواهم أو أرسلوا لنا الكثير من الناس أو حركة التحميل»، كما شرحت شيلي موريسون، نائب الرئيس لمبيعات الإعلان والتوزيع. لكنَّ عدداً متزايداً من الشركات بدأ يدفع مقابل حركة الروابط التي كانت شبكات ريل ترسلها إليهم. (للحصول على تحليل للعائدات وفقاً لمصدرها، انظر الشكل 6-2).

الشكل 6-2: عائدات ريل: العائدات وفقاً لمصدرها، 1995-1999



ملاحظة: الأموال دفعتها مايكروسوفت للحصول على تراخيص البرامج كانت تشكل 13% من العائدات الصافية في 1997، 15% في 1998، و8% في 1999.

كان لنموذج عمل ريل المتطور مخاطر. مع توسع الشركة نحو تقديم خدمات ومحتوى، كان احتمال نشوب نزاع مع عملاء مثل ياهو! للبث، الرائدة في تقديم التسجيلات الصوتية والمرئية، يزداد. لكن هذه الإستراتيجية قدّمت أيضاً أفضلية مهمة على المدى القصير: بتطوير أصول فريدة والحفاظ على تفوق تقانتها، يمكن للشركة مقاومة هجوم مايكروسوفت في السوق دون مبادلة ضربة-بضربة.

كان فريق مبيعات ريل يعمل من الخنادق كل يوم، ينافس ضد ميكروسوفت للحصول على عملاء التسجيلات الصوتية والمرئية. في تلك المعارك، كان السعر هو السلاح الذي اختارته مايكروسوفت. جاء مخدّم التسجيلات من مايكروسوفت مدمجاً في ويندوز 2000، في حين كان سعر ريل يبدأ من 1995 دولاراً لبرنامج يدعم ستين نظام تسجيل. (كانت ريل-سيرفر RealServer الأساسي الذي يضم خمسة وعشرين نظاماً

مجانياً). إضافة إلى ذلك، عرضت مايكروسوفت مكافآت مادية، مثل مذكرات لاستضافة مواقع بشكل مجاني، لعملاء يختارون ويندوز ميديا بدلاً من ريل.

قاومت ريل الضغط لخفض أسعار منتجاتها التي ترتزق منها. أكّدت كيلي جو مكارثر: «لم نقابلهم بالمثل أبداً. لقد تابعنا دائماً البيع. لقد تابعنا بيع مخدّمات تساوي تقانتها من عدّة آلاف دولار إلى ملايين الدولارات. ووفقاً لما نعرفه فقد قدّموا معظم تلك المنتجات مجاناً». لكن الإقرار بصحة ارتفاع أسعارها لم يكن يعني أن ريل تنسحب من اللعبة. بدلاً من ذلك، ردّت الشركة عادة على هدايا مايكروسوفت بحزمة منتجات -برامج لمنصات مختلفة، استضافة مواقع، ترويج، وتوزيع- لم تكن مايكروسوفت تستطيع مجاراتها فيها.

التوازن في ريل للشبكات: تفادى ضربة-بضربة

التحدّي: يعرض أكبر منافسيك كل المنتجات التي تبيعها مجاناً.

الحل: بدلاً من الرد بالطريقة نفسها، غيّر شروط المنافسة لتكون لمصلحتك.

- احتواء هجوم منافسك بمحاكاة أكثر خطواته إقناعاً التي يمكن تحييدها بسهولة - تقديم منتجات كهدايا إلى المستهلك النهائي في السوق، مثلاً.
- إنشاء واستعمال أصول، مثل آليات تقديم محتوى فريدة، يفتقر إليها خصمك.

خاتمة

في خمسة أعوام، أنجز روب غلاسر ما لم يحققه سوى قلة من رؤساء الشركات التنفيذيين: خاض ضد مايكروسوفت معركة شرسة -معركة أثارت انتباه بيل غيتس (وغيظه)- وخرج منها منتصراً. بالرغم من ذلك، لا تزال ريل للشبكات في حالة حرجة. تستمر تقانة التسجيلات الصوتية والمرئية في التطور بسرعة، وتبقى مايكروسوفت منافساً شرساً وعاقد العزم.

أكثر من ذلك، واجهت ريل خطر أن يؤدي اقتصاد الإنترنت في نهاية المطاف إلى تحطيم صلب عملها. مع نضج سوق التسجيلات الصوتية والمرئية، سيقاوم الكثير من العملاء دفع رسوم ترخيص «لكل تسجيل» - خاصة إذا نجحت مايكروسوفت في جسر فجوة التقانة. نتيجة لذلك، ربما يتوقف أكبر مصادر دخل ريل عن النمو أو حتى يتراجع. يمكن أن تساعد مصادر عائدات بديلة من تقديم محتوى، إعلان، استضافة مواقع، وتقديم استشارات في سد النقص. لكن مع ابتعاد ريل عن اعتمادها على مبيعات البرامج، فإن التداخل بين عملها وعمل عملاء أقوياء مثل ياهو! وأمريكة- أونلاين سيزداد على الأرجح. ربما تقرر بعض تلك الشركات التعامل مع جهات أخرى - حتى إذا كانت ريل مستعدة لتقديم برامجها مجاناً.

بأي حال، سيكون من الخطأ التقليل من شأن شبكات ريل ومؤسسها. كما أقر أحد أشد منتقدي روب غلاسر، أنطوني باي: «روب ذكي للغاية، وهو منافس شرس. بصراحة، كان كثير من الأشخاص الأقل موهبة سيتخلون عن كل شيء قبل وقت طويل». بدلاً من ذلك، كان روب غلاسر قد انضم إلى سكوت كوك من إنتيوت، دونا دوبنسكي من بالم كمبيوتنغ،

وحفنة من أشخاص آخرين في نادٍ للنخبة: أولئك الذين تحدّوا بنجاح جالوت (عملاق) صناعة البرمجيات واستطاعوا بالرغم من ذلك الاحتفاظ بالصدارة بعد أكثر من خمسة أعوام.

7

هالسي ماينور وشيلبي بوني

تعزيز الفاعلية في سي-نيت للشبكات

أي شركة تحمل أمتعة عملها الحالي تنحو إلى التفكير باحترام بنماذج عملها القديمة... ليس لدينا إرث مهما يكن.

- شيلبي بوني، الرئيس التنفيذي، سي-نيت للشبكات.

استطاع هالسي ماينور وشيلبي بوني قضاء عقد التسعينيات بوصفهما عضوين في نخبة ول ستريت. كان كلا الرجلين مولوداً في مزرعة: ماينور، حفيد ابن أحد المتبرعين الأوائل لجامعة فيرجينيا، وبوني المنحدر من عشيرة وينثورب الاستعمارية في بوسطن[1]. ومع بداية العقد، كان كل من ماينور وبوني في طريقهما لتحقيق مسيرة مهنية واعدة.

لكن في بداية 1994 حزما أمتعتهما وانتقلا إلى الغرب، وتبعا درب أجيال أبكر من الروّاد. كان ذلك قبل أن تقلع الإنترنت التجارية، مما جعل القرار بالبدء من جديد خطوة جريئة وتنطوي على مخاطرة. بالرغم من ذلك، كان ماينور وبوني مقتنعين بأنهما، بتقديم ما في حساباتهما المصرفية لمبدعي وادي السليكون، يمكن أن يصبحا ثريين. كانت خطة الشريكين منح وسائل إعلان التقانة منصة تستحق موضوعها بـ«النشر»

على التلفاز وإلكترونياً. لكن في سعيهما لتحقيق هذه الرؤية، فعلا ما هو أكثر من استغلال قناة جديدة للمعلومات - أعادا على نطاق واسع كتابة قواعد لعبة نشر التقانة. جعلت سي-نيت CNET للشبكات، الشركة التي أسسها ماينور في 1992، الصناعة ديمقراطية بوضع التقانة الجديدة في متناول يد الجميع، ليس فقط الخبراء والرؤساء التنفيذيين[2]. إضافة إلى ذلك، بنى ماينور وبوني نموذجاً جديداً وناجحاً للتجارة الإلكترونية بتحدّي توازن القوة التقليدي بين المعلنين والمستهلكين.

لم يكن نجاح سي-نيت مؤكداً. في كل مرحلة من صعودها، كان على الشركة خوض معارك مع ركائز من مؤسسة وسائل إعلان التقانة التي تبلغ قيمة أصولها 2 ملياري دولار. لكن بقيادة ماينور وبوني، سادت سي-نيت باكتشاف الضعف المخفي في مواطن قوة منافسيها. أرغم ماينور وبوني خصومهما - شركات أصولها مليارات الدولارات مثل زيف-ديفيز Ziff-Davis للنشر ومجموعة البيانات الدولية International Data Group (IDG) - على مواجهة احتمال التلاشي بالاستفادة بمهارة من أصولها، شركائها، ومنافسيها. نتيجة لذلك، استطاعت سي-نيت التقدم بثبات وإبقاء عمالقة الصناعة بعيدين عنها. بحلول 2001، سيطرت الشركة على أكبر إمبراطورية لوسائل إعلان التقانة على الإنترنت، وكان بمقدور هالسي ماينور وشيلبي بوني أن يعدّا نفسيهما عضوين عاملين في نخبة الإنترنت الجديدة.

مغامرة هالسي وشيلبي الرائعة

بدأت سي-نيت في صيف 1992 كفكرة خطرت على البال. كانت لهالسي ماينور العديد من الأفكار النيّرة في سني عمره السبع والعشرين:

نسخة ثلاثية الأبعاد من المرقاب عندما كان في التاسعة، خدمة العثور على شقق بمساعدة الحاسب أطلقها عندما كان في جامعة فيرجينيا، و«غلوبال للنشر»، شركة تقدم حلولاً بشبكات داخلية كان ماينور قد أنشأها في ميريل لينش[3]. كان ماينور وجيف بيزوس، أحد مؤسسي أمازون.كوم لاحقاً، قد تعاونا لوضع خطة عمل لابتكار ناسوخ (جهاز فاكس) أخبار شخصي لمن يعملون في المهن المالية. لكن ذلك كان شيئاً مختلفاً، شيئاً ليس له مثيل، شيئاً كبيراً حقاً. فيما يتعلق ببرنامجه الأخير، خطّط ماينور لإنشاء أكبر شركة إعلانية في العالم مخصصة للصناعة الأسرع نمواً في العالم: التقانة.

حالما بدأ ماينور العمل على تفاصيل مشروعه الجديد، عرّفه زميل دراسة سابق إلى شيلبي بوني، الذي أصبح العضو الثاني في فريق سي-نيت. خريج يو-في-إيه UVA، كان بوني يعمل في تايغر Tiger، وهي مجموعة تمويل كبيرة أسسها المستثمر الشهير جوليان روبرتسون. أحب بوني فكرة ماينور وساعده في إعداد خطة عمل.

أصبح أيضاً من أوائل مستثمري سي-نيت، حوّل 25.000 دولار من الكاريبي استجابة لمناشدة عاجلة طلباً للمال[4]. (أخيراً، استثمر بوني أكثر من 1.5 مليون دولار، وحصل على حصة جعلته يحل سابعاً متقدماً على ماينور على قائمة فورتشن لأغنى أربعين أمريكياً تحت سن الأربعين في 1999).

هادئ ومتزن، كان بوني مكبح سرعة ماينور. أقر بوني: «لست مثاراً أو طليق اللسان أو صريحاً مثل هالسي، لهذا أنا مكبح لطيف». في حين ماينور قاسٍ ومتحمس، بوني مؤدب ومتحفّظ. بينما الكلمات تنساب كالسيل من

ماينور، فكرة تلاحق الأخرى، ينسق بوني أفكاره ويختار كلماته بعناية. في حين يتجول ماينور في أنحاء البلاد، يتبع بوني خطاه، يعالج أي مشكلة ربما تكون قد ظهرت أثناء ذلك. قال أحد المعجبين بكلا الرجلين: «ترغب بالاستثمار في شركة يديرها هالسي، وتزويج ابنتك لشيلبي»[5].

من على -الهواء إلى على- الموقع

رأى الشريكان في البداية سي-نيت «الخطوة الآتية في التلفاز»[6]. ادّعت خطة العمل الأصلية للشركة: «مهمة سي-نيت هي إعادة تعريف التلفاز في عصر وسائل الإعلام التفاعلية». ابتداءً من ساعتي برامج في الأسبوع، على شبكة أحد الرعاة، ستتطور «سي-نيت: شبكة الحواسب» إلى قناة مستقلة تعرض أخبار وخصائص وميزات التقانة أربعاً وعشرين ساعة في اليوم[7]. إضافة إلى ذلك، ستشكّل سي-نيت مجتمعاً من المشاهدين وتقدم برامج تفاعلية على الإنترنت. تذكر بوني: «كنا نتعامل مع موضوع غني جداً بالمعلومات في بيئة ضحلة، لهذا كانت الفكرة إنشاء خدمة إلكترونية مكمّلة يمكن أن تشكل العمق لاتساع التلفاز». سوف يستطيع كل من يستخدم موقعاً إلكترونياً الغوص عميقاً في المادة التي قد تكون تمت معالجتها سطحياً فقط على التلفاز و، ليس مفاجئاً، ستكون لديه الفرصة لشراء برنامج ومنتجات أخرى يتم تقديمها على-الهواء.

دون خبرة في تقديم البرامج سواء على-الهواء أو على- الإنترنت، كافح ماينور وبوني للعثور على مستثمرين لدعم رؤيتهما وشركاء لعرض برامجهما. لم يخرج بحثهما بشيء طوال شهور، وكان على بوني الحفر عميقاً في جيوبه لإبقاء سي-نيت على قيد الحياة. لكن البحث أثمر أخيراً

في خريف 1994، عندما استثمر بول ألان، المؤسس الثانوي لمايكروسوفت، 5 ملايين دولار في المشروع منحته حصة 22% منه.

حالما أصبح ألان في مجلس الإدارة، سرعان ما تم توقيع اتفاق توزيع. وافقت شبكتان شقيقتان، شبكة يو-إس-إيه USA وقناة الخيال العلمي Sci-Fi، على استضافة سنترال central سي-نيت، أول برنامج للشركة مقابل ضمانات بالحصول على 5% من الأسهم[8]. ظهر سنترال، الذي وصفه أحد مديري سي-نيت بأنه نسخة تكنولوجية من الترفيه الليلية Entertainment Tonight، أول مرة في 1 نيسان 1995. بعد اثني عشر أسبوعاً، أطلقت سي-نيت موقعاً إلكترونياً مرافقاً، والذي سرعان ما أصبح النواة الحقيقية لعمل الشركة.

مجال مزدحم

بحلول ذلك الوقت، كان على سي-نيت أن تتحرك بسرعة للوصول إلى الواجهة. واجه المشروع الوليد منافسة شرسة في كل من التلفاز وعلى الإنترنت. على جانب البث، واجه سي-نيت منافسة من شبكة جونز Jones للحواسب، قسم من ثامن أكبر شركة كابل في البلاد، التي أطلقت برامج على مدار الساعة في خريف 1994. أثناء ذلك، كانت وسائل إعلان التقانة من الوزن الثقيل تهيمن تماماً على الفضاء الإلكتروني. سيطرت ثلاث شركات على المجال المتنامي للنشر المتعلق بالتقانة، التي جمعت قرابة 2.2 مليار دولار من الإعلان في 1995[9]. (انظر الجدول 7-1). تصدرت زيف-ديفيز القائمة بنسبة 29% من سوق الولايات المتحدة، تبعها سي-إم-بي CMP للنشر وآي-دي-جي IDG بنسبة 18% لكل منهما.

جدول 7-1: سوق وسائل إعلان التقانة، 1995

الاسم	الناشر	صفحات الإعلان	عائدات الإعلان (بملايين الدولارات)
مجلة بي-سي PC	زيف-ديفيز	7359	$ 214
صحيفة ول-ستريت Wall Street	داو جونز	1473	$ 129
بي-سي ويك PC Week	زيف-ديفيز	7049	$ 118
كمبيوتر شوبر Computer Shopper	زيف-ديفيز	8159	$ 103
كمبيوتر-ورلد Computerworld	آي-دي-جي	4668	$ 87
بي-سي ورلد PC World	آي-دي-جي	2912	$ 86
كمبيوتر ريسيلر نيوز Computer Reseller News	سي-إم-بي	7420	$ 80
إنفو-ورلد InfoWorld	آي-دي-جي	4550	$ 80
بزنس ويك Business Week	مكغرو-هيل	1612	$ 75
بي-سي كمبيوتنغ PC Computing	زيف-ديفيز	3056	$ 70

المصدر: بيانات من آد-سكوب AdScope، مقتبسة في «الشركات الكبرى متفائلة بعد سنة مالية مزدهرة»، نشرة صناعة وسائل الإعلان، 29 كانون الأول 1996.

تأسست في 1927، كانت زيف-ديفيز رائدة في حقل المجلات المتخصصة، أصدرت صحفاً مثل كار آند درايفر Car & Driver، بوبيولار فوتوغرافي Popular Photography، ومودرن برايد Modern Bride. في منتصف الثمانينيات، باعت الشركة التي تديرها العائلة معظم إصداراتها وأعادت التركيز على مجلات الحاسب. كانت النجمة في جعبتها مجلة

بي–سي، التي ظهرت أول مرة في 1981. لم تكن مجلة بي–سي الإصدار الأفضل في هذا المجال فقط، وإنما تضمنت صفحات إعلانية أكثر من أي مجلة أخرى في البلاد وحلّت سادسة بمعايير العائدات في 1995[10].

ضمن الصناعة، كانت زيف–ديفيز معروفة بأسلوب إدارتها الصارم. قال ماينور: «كان بيل زيف [الابن] عبقرياً. كان يوظف أشخاصاً رائعين ويرمي النقود عليهم – وأعني ذلك بطريقة إيجابية. كان كل شيء مرتبطاً بالجودة. كانوا نخبة الصناعة». تنحّى زيف جانباً في أواخر 1993، وتغيرت ملكيتها مرتين من فورستمان ليتل Forstmann Little التي اشترت كل الأسهم، إلى سوفتبانك Softbank موزّع البرمجيات (وشركة الإنترنت الناشئة) في نهاية 1995. لكن تغيّر الملكية عجّل فقط في نمو زيف–ديفيز.

بقيادة رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي إيرك هيبو، سرعان ما توسعت إمبراطورية زيف–ديفيز لتضم قرابة 100 إصدار، وحدة أبحاث سوق، جامعة افتراضية، وشركة تنظيم معارض تجارية (أدارت كومديكس Comdex)، التي ساعدت جميعها في إيصال المبيعات إلى 1 مليار دولار بحلول 1997[11]. إضافة إلى ذلك، أنشأت العديد من إصدارات زيف–ديفيز مواقع إلكترونية خاصة بها، التي تم دمجها لاحقاً في موقع زد–نيت.كوم ZDNet.com.

مع عائدات بلغت 1.4 مليار دولار بحلول 1996، سبقت آي–دي–جي زيف–ديفيز في أنحاء العالم لكن تخلّفت عنها في الولايات المتحدة[12].

منذ تأسيسها من قبل بات مكغوفرن في 1964، كانت إصدارات آي-دي-جي قد ازدادت إلى نحو 275 مجلة. مثل زيف-ديفيز، امتلكت آي-دي-جي أيضاً مؤسسة لأبحاث السوق ومجموعة لتنظيم المعارض، إضافة إلى إصدار مجموعة «مميزة» من الكتب التي لاقت نجاحاً كبيراً. لكن عندما كان الأمر يتعلق بالبنية والإستراتيجية، كانت الشركتان بعيدتين تماماً عن بعضهما. بالرغم من امتلاك مكغوفرن لأغلبية أسهمها، إلا أن آي-دي-جي كانت لا مركزية بشكل كبير، وتعمل أساساً كاتحاد شركات مستقلة. انعكست هذه المقاربة في إستراتيجية إنترنت الشركة، التي كانت تتمحور حول إصدارات ومجتمعات بعينها. شرحت كيلي كونلن، الرئيس التنفيذي لآي-دي-جي: «لم يكن يبدو منطقياً لنا وجود موقع إلكتروني واحد أو بوابة واحدة مثلما هي الحال مع وجود إصدار واحد خاص بالحواسب».

كانت سي-إم-بي CMP، اللاعب الرئيس الثالث في النشر المتعلق بالتقانة، الأولى بين الثلاث التي تثبّت وجودها على الإنترنت، وكانت قد أطلقت تيك-ويب TechWeb ليكون موقعاً رئيساً لكل مجلاتها في أواخر 1994. جنت إصدارات الشركة الاثنا عشر عائدات تبلغ نحو 390 مليون دولار في العام الآتي، مما أبقاها متقدمة قليلاً على آي-دي-جي في سوق الولايات المتحدة. لكن الشركة تعثرت في أواسط التسعينيات، هدرت ملايين في دليل إنترنت غير ناجح ولم تحقق الهدف المرجو بعد طرح أسهمها للاكتتاب العام في 1997. نتيجة لذلك، لم تكن سي-إم-بي تُعدّ خصماً بارزاً في حسابات سي-نيت. (انظر الشكل 7-1).

الشكل 7-1: تقدير حجم المنافسين، 1995



المصدر: فيليس فورمان، «الابن المفضّل لدى زيف»، نيويورك بزنس، 5 آب 1996؛ تقديرات المؤلفين؛ تقارير الشركات...

بغض النظر عن مواطن الضعف التي كانت تعانيها الشركات الثلاث الكبيرة، لم يقترف ماينور وشيلبي خطأ التقليل من شأن المنافسة. تذكر بوني: «كان لديها الكثير من المحتوى والمعلومات. كانت لديها علاقات مع معلنين وباعة، وكانت تمتلك الكثير من المال، وهو ما كنا نفتقر له». لكن كان هناك أيضاً بقعة ضوء وسط كل تلك العتمة. لم تكن سوى قلة من الشركات تستطيع نقل علامات تجارية عبر وسائل الإعلان. من ثمّ، كانت سي-نيت مستعدة للمراهنة أنه بالتركيز، يمكنها القيام بعمل أفضل.

إطلاق سي-نيت إلكترونياً

ظهر موقع سي-نيت.كوم أول مرة في حزيران 1995، وعرض لطيف واسع من الموارد، بما في ذلك أخبار التقانة، خصائص المنتجات، منتديات

المستخدمين، و«مكتبة» برامج مجانية توجه المستخدمين إلى مصادر لتحميل البرامج في كل أنحاء العالم. مع ازدياد الاهتمام بالحواسب والإنترنت، حظيت الخدمة بسرعة بدفعة قوية. سجل أكثر من 100.000 مستخدم إلكترونياً في الأسابيع العشرة الأولى، وسرعان ما كانت سي-نيت تخدم ما يصل إلى 1.4 مليون مشاهد لصفحاتها كل أسبوع - ضعف منافستها زد-نيت. بحلول الخريف، كان موقع سي-نيت الإلكتروني يوظف خمسة وستين شخصاً، في حين استمر أربعون بالعمل في سنترال[13].

لعبت برامج سي-نيت التلفازية دوراً مهماً في الترويج لجهود الشركة إلكترونياً. لكن سي-نيت اعتمدت بشكل مكثّف أيضاً على الإنترنت لدفع حركة الروابط إلى موقعها. في تشرين الأول 1995، أعلنت الشركة عن الحملة الإعلانية الإلكترونية الأكثر طموحاً حتى ذلك الوقت، وأنفقت 1 مليون دولار على الإعلان الإلكتروني من كانون الأول 1995 حتى حزيران 1996. تذكر ماينور: «كان إنفاقي أكبر من إيه تي وتي، مايكروسوفت، آي-ب-إم، وأكثر خمسة معلنين إنفاقاً مجتمعين. وضعنا الكثير من الإعلانات على ليكوس Lycos وعندما أجروا مسحاً لمستخدميهم، كان الشيء الذي يمقتونه بشدّة هو وجود الكثير من إعلانات سي-نيت».

فيما يخص شركة بحجم سي-نيت، كان الإنفاق على ذلك النطاق يمثّل مخاطرة كبيرة. لكن ماينور قدّر أنه بالاستثمار باكراً، ستحصل سي-نيت على عائد أكبر من استثمارها. تذكر: «تم إنفاق مليون دولار بتلك الطريقة». إضافة إلى ذلك، كان الإعلان الإلكتروني أكثر فاعلية في ذلك الوقت؛ لأن مستخدمي المواقع الإلكترونية الأوائل كانوا أقل تحفّظاً

وأكثر تقبّلاً للإعلان. مع انطلاق العملية، حصلت سي–نيت على معدلات مذهلة لحركة روابط إعلاناتها تتراوح بين 12 و25%، مقارنة بأقل من 1% كما كان معتاداً في 2000.

لم تكن معدلات حركة الروابط هي وحدها التي اختلفت بشأن بيئة الموقع الإلكتروني في 1995. كجزء من حملتها الإعلانية، وقعت سي–نيت عقداً مع ياهو! يمنع أي منافس لسي–نيت من الإعلان على الموقع ثمانية عشر شهراً. لكن عندما أرادت ياهو! عرض رابط إلى زيف–ديفيز، التي كانت قد اشترت آنذاك حصة صغيرة في الشركة، ترك ماينور رئيس ياهو! جيري يانغ يمضي قدماً في الاتفاق. علّق: «كانت بيئة جماعية تلك الأيام». هل سيفعل الشيء نفسه اليوم؟ لاحظ ماينور بمرارة: «لا، إنه عقد. إنه عقد قانوني».

الحركة في سي-نيت: تابع العمل بسرعة

التحدّي: يهيمن منافسوك على العمل - كيف تصبح معروفاً؟

الحل: استثمر بكثافة في قنوات جديدة (ورخيصة) سيتجاهلها خصومك على الأرجح.

- اعتمد على قنوات التوزيع الصغيرة للغاية أو التي تحمل مخاطر كبيرة لمنافسيك.
- اعقد مع شركاء اتفاقيات حصرية قبل أن تنتهز شركات أخرى فرصة الرد.

تسليط الضوء على التحميل: 1995-1996

لم يكن استعمال الإنترنت قناة رئيسة لتسويقها سوى مثال واحد فقط عن قدرة سي-نيت على الاستفادة إلى أقصى حد من البيئة الجديدة. وضعت الشركة أيضاً إستراتيجية لبناء علامتها التجارية والاستحواذ على عملاء كانت مناسبة بشكل خاص لهذا العالم الجديد الرائع. بدأ كل شيء مع «مكتبة البرمجيات الافتراضية»، خدمة التحميل الشهيرة من سي-نيت، التي جذبت نصف حركة الروابط إلى موقع الشركة الإلكتروني بحلول خريف 1995. في تلك المرحلة، قررت سي-نيت إعادة تصميم الخدمة وتقديمها عبر عنوان إلكتروني جديد، شيروير.كوم Shareware.com. كانت ردود الأفعال مثيرة، كما تذكر ماثيو بارزون: الموظف رقم أربعة في سي-نيت والذي أصبح لاحقاً رئيس قسم الإستراتيجية: «كان لدينا 150.000 زائر ضمن موقعنا القديم، وكان ذلك قائماً بحد ذاته، وجذب موقع شيروير.كوم 150.000 زائر جديد. ضاعفنا حركة الروابط بتوظيف المزيد من الناس هناك».

لاحت أفكار جديدة في ذلك الوقت. مدركاً بشكل بديهي أن أسماء نطاق معروفة يمكن أن تصبح أصولاً حاسمة، جعل بارزون مهمته تعقّب وشراء «أسماء نطاق سهلة الفهم، سهلة التهجئة لما كنا نعتقد أن المستخدمين يريدونه»، وتضمنت تلك نيوز.كوم News.com، سيرش.كوم Search.com، وكمبيوترز.كوم Computers.com. تابع بارزون القول: «داونلود.كوم Download.com اسم رائع فعلاً. اشتريناه مقابل 20.000 دولار. حصلنا على سيرش.كوم مقابل 7000 دولار. حصلنا على الكثير من الأسماء الجيدة فعلاً مبكراً. ولم نكن نتصرف مثل شركة مخيفة كبيرة.

كان الأمر مثل: (نحن شركة صغيرة، لهذا سنرسل لكم بعض القمصان ونكتب لكم شيكاً. ليس لدينا الكثير من المال؛ سنفعل ما بوسعنا)».

زوّدت تلك الإستراتيجية سي-نيت بدرع حربي من أسماء النطاق الشفافة للغاية في وقت كانت فيه معدلات الزيارة منخفضة[14]. إضافة إلى ذلك، زاد استعمال أسماء النطاق العامة لتوسيع مداها من قوة سي-نيت بشكل غير معروف نسبياً. في حين كانت زيف-ديفيز وآي-دي-جي مترددتين في التخلي عن علامات تجارية، مثل مجلة بي-سي، التي كانت قد كلّفت كل منهما ملايين الدولارات لإنشائها، استطاعت سي-نيت إنشاء نفسها في الاقتصاد الإلكتروني من العدم. بإخفاء هويتها خلف أسماء نطاق مثل كمبيوترز.كوم، وضعت سي-نيت نفسها في موقع مثالي للفوز بمبتدئين يتصفحون الإنترنت.

فهمت زيف-ديفيز أخيراً إستراتيجية سي-نيت وردت بتقليد أعمى. قال ماينور: «يوماً ما، استفاق شخص في زيف ونظر إلى كل أسمائنا. بعد أسبوع، اكتشفنا أن زيف حصلت على (تشات-ناو) ChatNow، (إيفنتس-ناو) EventsNow، (نيوز-ناو) NewsNow، الخ. لقد أخذوا ما كان لدينا وأضافوا (ناو) (الآن)». في نهاية المطاف، لم ينتج شيء عن ذلك الجهد، وقررت زيف الالتزام بعلاماتها التجارية المعروفة. ردّت سي-نيت، بأي حال، على طريقتها. قال ماينور، ضاحكاً: «بدأنا الحصول على أسماء مثل كميونتي.كوم Community.com وكميونتي-ناو.كوم CommunityNow.com، وكل (ناو) في شركة تدعى زد-ناو.كوم ZDNow.com - هي الآن فرع من شركتنا».

الفاعلية في سي-نيت:
استفد من أصول خصمك

التحدّي: لدى منافسيك بعض من أشهر العلامات التجارية في الصناعة - كيف ستنافس؟

الحل: ابتكر علامات جديدة تزيد بشكل فريد من فاعلية البيئة الجديدة وواجه منافسيك بمعضلة:

إما تجاهل خطوتك أو مجاراتها والتقليل من شأن علاماتهم الموجودة أصلاً.

عدم تطبيق خدعة الجرو

توضح خبرة سي-نيت بالتحميل أفضلية أكبر تتمتع بها الشركة. كان بوني يحب أن يقول: «ليس لدينا إرث مهما يكن». من ثمّ، تستطيع سي-نيت استغلال مجالات محددة مثل التحميل التي ستقوم شركات تركز على الإصدارات المطبوعة بتجاهلها على الأرجح. بالمقارنة، كان بوني يعتقد أن قادة وسائل إعلان التقانة حبيسو نجاحهم. لاحظ: «أي شركة تحمل أمتعة عملها الحالي تنحو للتفكير باحترام بنماذجها القديمة».

كان ماينور، أول رئيس تنفيذي لسي-نيت، أبعد ما يكون عن الخجل عندما يتعلق الأمر بعرض أفضليات مقاربة الشركة. منذ البداية، اختار مقاربة المواجهة المباشرة مع المنافسين. قال لفوربس في منتصف 1996:

«مجلات الحواسب الشخصية هي السمة المميزة للتسعينيات. سنجعلها تتلاشى... بحلول عام 2000، إما بي-سي ويك أو إنفو-ورلد ستكون قد اختفت»[15].

بعد مدة، وصف ماينور موقعه بأنه اختيار واعٍ. كانت تصريحاته الاستفزازية، كما شرح، محسوبة لجعل منافسي سي-نيت يعملون نيابة عنه. قال: «حاولت جعل زيف-ديفيز أكبر مسوّق لدي. كنت دائماً مثيراً للمتاعب ولهذا كانوا يتكلمون عني. أخذت كل ضعف رأيته في نموذج عملهم وبدأت استغلاله علانية». وعندما اتهمه نقّاد بأنه يتصرف مثل نيتسكيب، كان لدى ماينور جواب سريع في جعبته: «قلت: (لا، عندما تكون لديك حصة 100% من السوق، لا تخرج وتثير المنافسين. عندما تكون حصتك صفراً بالمئة من السوق، عندها ينبغي أن تزعج المنافسين».

كانت الإستراتيجية، وليس العجرفة، هي التي تدفع ماينور إلى ذلك السلوك، كما ادّعى. قال ماينور: «كانت زيف-ديفيز شركة جيدة كما ستجد في سوق وسائل الإعلان. لم استخف بها أبداً. كان هناك هدف خلف كل تعليقاتي، ألا وهو حمل هؤلاء الناس على اللجوء إلى الدفاع. كانوا فظيعين في الدفاع. إنهم رائعون في الهجوم، لهذا ينبغي أن تجعلهم يدافعون». ما كان ينبغي بزيف-ديفيز القيام به، كما جادل ماينور، هو تجاهل خصمها المزعج لكن الهزيل. لكن ماينور كان مصمماً على إرغام منافسه الرئيس على الرد. شرح: «كان الأمر مثل قيام لاعب في مباراة لكرة القدم بالسخرية من لاعب آخر، ثم يقترف اللاعب الآخر خطأ ويتم إخراجه من المباراة. هذا ما فعلناه لهم».

كإثبات على نجاح تلك الإستراتيجية، أشار ماينور إلى إعلان نشرته زيف-ديفيز في عدّة إصدارات، تدّعي فيه أن زد-نيت أكبر من تايم ورنر، ديزني، وموقع سي-نيت الإلكتروني. لم يكن ذلك صحيحاً، كما قال ماينور، لكن تلك كانت مجرد مواربة. كان الشيء الرئيس أن زيف-ديفيز قد أشارت إلى سي-نيت بوصفه لاعباً أساسياً. تهلل ماينور: «تايم ورنر، ديزني، سي-نيت.كوم. لم أكن أستطيع كتابة إعلان أفضل من ذاك بنفسي».

لكن كان لإستراتيجية سي-نيت جانب سلبي أيضا، كما أشار دان روزنفيغ الذي أصبح رئيس زد-نيت في 1997. لاحظ: «كنا محظوظين للغاية لأنهم ركّزوا كثيراً علينا. جعلنا ذلك مشهورين. كنا منافساً قوياً، وتلك حلبتنا. لم نكن سنتخلى عنها، ولم نفعل، بالرغم من أنني فكرت أنهم تقدموا علينا بعامين أو ثلاثة بادئ الأمر». دون سخرية ماينور المتواصلة، كما كان روزنفيغ يعتقد، ربما كانت زيف-ديفيز استمرت في عدم الاكتراث بالإنترنت. إضافة إلى ذلك، لقّنت سي-نيت زد-نيت دروساً مهمة بشأن طريقة المنافسة في العالم الافتراضي. شرح روزنفيغ: «لو أنني لم أركز عليهم، كنت سأبقى عالقاً في الوحل مثل اللاعبين التقليديين الآخرين. بدلاً من ذلك، قاموا بتسليط الضوء على كل ما يفعلونه. جعل ذلك الأمور أسهل». وافق بوني: «جعلنا زيف ترغي وتزبد وعندما توقفنا عن اللعب قليلاً، استطاعوا في الواقع حشد مواردهم وشق طريق عودتهم».

ملاحظة على خدعة الجرو

هناك استثناء واحد لقاعدة أن السلامة تكمن في اعتماد خدعة الجرو. إذا كنت قد عزّزت فاعليتك وليس لديك الكثير لتخسره، ربما تتفوق أفضليات شن هجوم مباشر على المخاطر المرتبطة بذلك. ربما تمنحك مقاربة فجّة الاهتمام والمصداقية عندما تكون بأمس الحاجة لهما، في حين تصعّب فاعلية عملك على منافسيك الرد. لكن تذكر أن السخرية من منافسيك ستستفزهم في نهاية المطاف للقيام بعمل ما، كما اكتشفت سي-نيت. لهذا احتفظ بالهجمات المباشرة لأوضاع تكون فيها فاعليتك قوية بما يكفي لمنحك الصدارة لعام أو اثنين.

لكن في بداية 1996، لم تكن عودة زد-نيت تبدو قريبة. كانت اللحظة ملك سي-نيت، التي كانت تجمع مشاهدين ومعلنين بأسرع ما يمكن. بحلول نيسان 1996، كانت مواقع الشركة الإلكترونية تجذب أكثر من 1.3 مليون زائر كل يوم، بالمتوسط، في حين كانت تقديرات جمهور التلفاز لمحطة سنترال قد وصلت إلى 1.1 مليون مشاهد كل أسبوع. في العام الأول من التشغيل، شكلت الإعلانات التلفازية قرابة 90% من عائدات سي-نيت التي بلغت 3.5 مليون دولار، لكن بحلول بداية 1996، كان الجانب الافتراضي من العمل ينمو بسرعة. في الربع الأول من العام، جمعت سي-نيت.كوم ومواقعها الفرعية أكثر من 1 مليون دولار من عائدات الإعلان، مما جعلها خامس أكبر كينونة تقدم خدمة إعلانية على الإنترنت[16]. بعد ثلاثة شهور، طرح ماينور وبوني الشركة للاكتتاب العام، وجمعا ما يصل إلى 40 مليون دولار في تموز 1996[17].

تسليط الضوء على الأخبار: 1996-1997

سرعان ما تم استثمار معظم الأموال التي جاءت من طرح الشركة للاكتتاب العام في مشروعات مثل نيوز.كوم. كانت سي-نيت قد قدمت الأخبار منذ انطلاقها، لكن عروضها الأولى كانت محدودة. بافتقارها للموارد التي تمتلكها زيف-ديفيز أو آي-دي-جي، كانت سي-نيت تحصل على الأخبار من مصادر أخرى وتقوم بإجراء عدد صغير من التحليلات، معظمها عن مشغّلات الأقراص المدمجة أو الحواسب الشخصية.

في منتصف 1996، غادر جاي سنغ إنفو-ورلد من آي-دي-جي لمتابعة مشروعه الصغير الخاص، أو كما قال: «السعي خلف رجال التجارة وتناول طعامهم». انطلق نيوز.كوم في أيلول 1996 بإستراتيجية بسيطة: تقديم معظم وأسرع أخبار التقانة المتوافرة على الإنترنت. في حين كانت زد-نيت تستطيع نشر أربع أو خمس قصص في اليوم، كانت سي-نيت تقدم ثلاثين إلى أربعين قصة في الوقت نفسه. عكس ذلك في جزء كبير منه الفروق في الموارد التي تسخّرها كلتا الشركتين لموقعيهما. كانت موارد زيف-ديفيز تفوق ما لدى سي-نيت بالمجمل، لكن الشركة الأكبر لم يكن لديها سوى حفنة من الأشخاص الذين يكتبون أخباراً إلكترونية -خمسة أو ستة، بتقدير سنغ- في حين كانت نيوز.كوم توظف عشرين إلى خمسة وعشرين شخصاً.

منح الاستثمار الإضافي سي-نيت جائزة كبيرة في كانون الأول 1996، عندما وضع والتر موسبرغ من ول-ستريت نيوز.كوم على الخريطة بالإشارة إلى الموقع على أنه «لا بد من قراءته لكل شخص مهتم بأخبار

التقانة»[18]. على وجه الخصوص، امتدح موسبرغ قدرة سي-نيت على نشر رزمة من القصص عن استحواذ آبل على نيكست NeXT للبرمجيات بعد أقل من ثلاث ساعات على الإعلان عن الصفقة: في 7:15 مساء يوم الجمعة قبل عيد الميلاد. مقارنة بسي-نيت، كانت التغطية الإلكترونية في بي-سي ويك وإنفو-ورلد «أقل دسماً وأبطأ»، كما قال صحفي التقانة الواسع النفوذ.

النشر في زمن الإنترنت

كانت التغطية المباشرة مصدراً مهماً لتعزيز فاعلية سي-نيت. ربما كان إصدار أسبوعي مثل إنفو-ورلد يذهب للطباعة يوم الخميس ويخرج يوم الإثنين. كان ذلك يعني أنه إذا ظهرت قصة كبيرة، ربما لا تستطيع إنفو-ورلد نشرها في مدة بين أربعة إلى عشرة أيام. منح ذلك متحدّين مثل نيوز.كوم فرصة مهمة. قال بوني: «لسنا مضطرين لأن نكون حتى أفضل منهم [المنافسين]. يمكن أن نكون أسوأ لأن لدينا أربعة أيام على الأقل للحاق بهم».

كان موقع نيوز.كوم يستطيع نقل القصص عملياً أثناء وقوعها ثم تحديثها بعد أن تجمع التقارير المزيد من المعلومات أثناء اليوم. بالرغم من أن النسخة الأولى من القصة ربما كانت تفتقر للعمق، إلا أن صحفيي سي-نيت كانوا يتابعونها حتى تصبح الأكثر اكتمالاً وحداثة. سمحت تلك الإستراتيجية لسي-نيت بالاستفادة إلى أقصى حد ممكن من قوة الإنترنت كبيئة، وتغلبت على الكثير من العقبات التي كانت تعترض عملية النشر

وتزويد القراء بأخبار حسب الطلب. بالمقارنة، لخص سنغ إستراتيجية منافسيه الإلكترونية بكلمتين: «محتوى مسخّن». شرح: «كان يتم الاحتفاظ بالأهم للإصدار المطبوع».

تُعزى أفضلية سي-نيت، في جزء منها، إلى الاختلافات في الثقافة والتدريب. جادل سنغ: «ما كنا نحاول ابتكاره هو هجين لا يشبه أي شيء آخر، مع بث فوري وعمق تحليل صحيفة. كان تدريب المراسلين والمحررين على التفكير بتلك الطريقة صعباً جداً». عندما تم إطلاق نيوز.كوم، كان سنغ يطلب من مراسليه كتابة ثلاث قصص في اليوم، مقابل واحدة أو اثنتين لكل إصدار من مجلة أسبوعية. إضافة إلى ذلك، كان على فريق نيوز.كوم أن يتعلم الكتابة على مدار الساعة، بدلاً من تحديد موعد نهائي لكل يوم. كان قبول تلك التغييرات صعباً في أي بيئة، لكن نسبة القبول كانت عالية خاصة في آي-دي-جي وزيف-ديفيز، حيث كان متوقعاً من العديد من الصحفيين القيام بعمل مضاعف بالكتابة لنسختي الإصدار المطبوع والإلكتروني في الوقت نفسه. لاحظ سنغ: «كانوا يطلبون من موظفيهم العمل مع رئيسين. لم يكن ذلك ممكناً».

لكن لم تكن قضايا إدارة الكادر هي فقط التي جعلت من الصعب على زيف-ديفيز وآي-دي-جي مجاراة سي-نيت عندما كان الأمر يتعلق بالإطار الزمني للمحتوى الإلكتروني. كانت كلتا الشركتين قلقتين من ابتعاد الجمهور عن مجلاتهما إذا رفعتا الحظر الذي فرضتاه على نشر المواد إلكترونياً. لماذا، بالمحصلة، سيشتري قارئ إصداراً مطبوعاً من بي-سي ورلد أو مجلة بي-سي إذا كان يستطيع الحصول على المعلومات

نفسها بسرعة أكبر من الموقع الإلكتروني مجاناً؟ ولماذا سيقضي ناشر على إصداراته المطبوعة، التي تدرّ عليه عشرات ملايين الدولارات كل عام، من أجل بناء حركة روابط إلكترونية، حيث الأرباح شحيحة وغير مستدامة؟ قال سنغ، يصف نشر التقانة التقليدي: «كان ذلك جحيماً للعمل. عندما كنت في إنفو-ورلد، كانت أرباحنا نحو 15 مليون دولار من عائدات تصل إلى 75 أو 78 مليون دولار. كانت بي-سي ويك ومجلة بي-سي تجنيان أكثر من 200 مليون دولار. كيف يمكنك القول: «حسناً، لننشرهما على الإنترنت مجاناً؟»».

كما تبين، لم تستطع آي-دي-جي وزيف-ديفيز -ولم ترغبا- بالتخلي عن ذلك المحتوى حتى أرغمهما التهديد المتصاعد من سي-نيت على ذلك. قالت كونلن من آي-دي-جي في ربيع 2000: «لم نسمع أبداً أي نقاش آخر بشأن قضاء الموقع الإلكتروني على المنتج المطبوع. لم يكن ذلك يؤخذ بالحسبان. لكن، وفقاً للسوق، كان ذلك تحولاً استغرق عدّة شهور إلى أكثر من عام».

إعادة تعريف السوق

استفادت سي-نيت أيضاً من افتقارها لإرث عندما تعلق الأمر بتحديد سوق وعلامة الشركة التجارية. بخلاف منافساتها، بدأت سي-نيت بسجل نظيف: لا افتراضات معدَّة سلفاً بشأن هوية جمهورها، لا أحكام معدة سلفاً بشأن ما تريده إلكترونياً. شرح ماثيو بارزون: «قلنا فقط: (حسناً، ما المميز في الموقع الإلكتروني، وكيف يمكنه جعل الحياة أفضل لأشخاص مهتمين بالحواسب؟)».

منح ذلك الموقف سي-نيت شعوراً مميزاً فيما يتعلق بالمستهلكين. قدّمت سي-نيت التقانة بطريقة لطيفة محببة للمستخدم، وشكلت عامل جذب لمتصفحي الإنترنت الذين كانوا يكتشفون اهتماماً بالموضوع أول مرة. عمل محررو ومنتجو الشركة بجد لجعل عمل التقانة في متناول يد المديرين الذين كانوا يتعلمون الطباعة، وقدموا أيضاً محتوى موجه لمراهقين مثابرين يبحثون عن آخر الألعاب. منحت تلك الإستراتيجية موضوعاً غريباً فتنة كبيرة وحوّلت سي-نيت إلى واحدة من أشهر المقاصد على الإنترنت، مع أكثر من 8 ملايين مستخدم كل شهر بحلول بداية 1998.

شرح سنغ: «أردنا الوصول إلى شريحة واسعة من القرّاء؛ لأن جمهور أنظمة المعلومات وتقانة المعلومات، بناءً على الرأي الذي تعتمده، يشكل نحو مليون شخص في الولايات المتحدة». كانت تلك المقاربة تبدو منطقية لشركة ناشئة، لكن اللاعبين الكبار كانوا مترددين باتّباع خُطا سي-نيت نظراً لقوة قاعدة قرّائهم. كانت كل من زيف-ديفيز وآي-دي-جي قد بنتا نجاحهما بالسيطرة التامة على التوزيع وتزويد المعلنين بجمهور مترف منتقى بعناية. سمحت تلك الصيغة للناشرين بالحصول على رسوم أعلى للإعلان. من ثمّ، إذا اعتمدت إنفو-ورلد أو مجلة بي-سي مقاربة السوق الواسعة، فإنهما ستخاطران برؤية هوامش ربحهما اللذين تُحسدان عليهما يتراجعان. كما شرحت كيلي كونلن: «يمكن أن تكون مجلة توزّع 100.000 نسخة مع جمهور منتقى بعناية، مع نسبة تكلفة [لكل ألف مشاهد] أعلى، وامتياز معلومات قوي، يتضمن مؤتمراً ومعرضاً وموقعاً

إلكترونياً، أكثر ربحية من مجلة توزّع 1.000.000 نسخة ولا يمكنها الحفاظ على قاعدتها».

ربما كانت مقاربة «أدوات وأجهزة» نافعة لسي-نيت، كما قال، لكن معلني آي-دي-جي كانوا يبحثون عن شيء آخر. كانوا يتوقعون أن تزوّد آي-دي-جي عملاء منتقين بقوة شراء تقانة مهمة: هؤلاء هم مديرو التقانة والرؤساء التنفيذيون. وسيتوقع هؤلاء الناس، بالمقابل، تجربة مختلفة عن مشتري التقانة العاديين.

إضافة إلى ذلك، حتى إذا أراد ناشر توسيع علامته التجارية، قد تجعل المنافسة من إصدارات شقيقة هذا الأمر صعب التحقيق. في زيف-ديفيز، مثلاً، كانت كل مجلة تحافظ على هوية مستقلة خاصة بها. شرح ريتشارد مارينو، الذي شغل مناصب رفيعة المستوى في كل من زيف-ديفيز وآي-دي-جي قبل أن يصبح رئيس سي-نيت في 1999: «لتزويدك بمثال افتراضي، لو أنني كنت في بي-سي كمبيوتنغ، وأردت القيام بشيء بشكل مختلف، كان ينبغي أن أتأكد أن ذلك لا يتعارض أو يتداخل مع امتياز مجلة بي-سي أو إنترنت-لايف Internet Life من ياهو!. لهذا تكون محاصراً من الناحية الإستراتيجية».

منح هذا التقسيم سي-نيت مصدراً آخر لتعزيز فاعليتها. نظراً إلى تركيز كل مجلة على فضائها الخاص بها، لم يقدّر أي ناشر أو محرر الخطر الذي تمثّله سي-نيت ككل. لاحظ ماريو: «كنا جميعاً ننظر إلى قطاعات معينة فقط من سي-نيت. لم ننظر إليها أبداً في الواقع بوصفها كينونة متكاملة لأننا كنا جميعاً نركز على ما ننظر إليه في حيّزنا التنافسي».

إعادة تحديد القواعد

ضمن تلك القيود، حاول بعض الناشرين المنافسين فعلاً الرد بقوة على خطوات سي-نيت. لكن مرة أخرى، كان عبء المحافظة على الأرباح يقيد أيديهم. كان ذلك صحيحاً بشكل خاص في آي-دي-جي، حيث كانت كل مجلة تشكّل وحدة عمل مستقلة. (في زيف-ديفيز، بالمقارنة، كانت مسؤولية التوزيع والعمليات خارج المكاتب مركزية، وكان الناشرون يعملون أساساً بوصفهم مديري مبيعات). كان كل ناشر في آي-دي-جي يتلقى رقم أرباح ورقم عائدات كل عام، وكانت مهمته تحقيق أو تخطي تلك الأرقام.

في عالم الطباعة، كان الحفاظ على نمو الأرباح يمثّل آنذاك تحدّياً. مع الأخذ بعين الاعتبار تكاليف تطوير عمل إلكتروني، تبدو العقبة أكبر. لم تكن الاستثمارات الإلكترونية، التي كانت عادة عرضة لخسائر تشغيل في الأعوام الخمسة الأولى، تزيد النتيجة سوءاً فقط، وإنما تجعل من الصعب على عمل الطباعة تحقيق أرقامه التي تواجه خطر تراجع المبيعات أيضاً. نتيجة لذلك، على الرغم من أن كل إصدارات آي-دي-جي أنشأت مواقع إلكترونية لها، إلا أن المديرين لم تكن لديهم حوافز كبيرة لجعلها تنمو. بدلاً من ذلك، غالباً ما كان الناشرون يتعاملون مع عملياتهم الإلكترونية على أنها إضافة، شيء آخر ينبغي رميه في السلة عند بيع إعلانات مطبوعة. جعلت هذه المقاربة، بالطبع، تبرير استثمار موارد إضافية على الإنترنت أمراً في غاية الصعوبة.

كان لدى سي-نيت، بالمقابل، هامش أوسع للمناورة من منافسيها التقليديين. قال دان روزنفيغ من زد-نيت: «كانت سي-نيت محض لعبة.

كان لديهم الكثير من المال، ولم يكن لديهم التزامات أو مسؤوليات، وكانوا بحاجة لجني القليل من العائدات للحصول على نقود تسمح لهم بالتطور والنمو». من ثمّ، كانت زد-نيت هي التي تعاني كل مواطن الخلل، كما قال روزنفيغ. قال: «كان لدينا إرث. كان علينا التعامل مع قضية العلامة التجارية. لم تكن لدينا أموال يمكننا إنفاقها. كان علينا أن نحقق أرباحاً بعد أن توليت مهام عملي بستة شهور. وكان علينا أن ننافس واحداً من أذكى الخصوم في السوق».

الفاعلية في سي-نيت:
استفد من أصول خصمك

التحدّي: لدى منافسيك تدفق عائدات وأرباح تفوق بكثير ما لديك.

الحل: صمم إستراتيجية تحول رغبة منافسيك بالحفاظ على أرباحهم إلى مكبح على قدرتهم على الرد.

- استثمر في نشاطات ترغم منافسيك على استهلاك أصولهم أو نماذج عملهم للرد على خطواتك.
- أعد تعريف السوق بطريقة تطلب من منافسيك الاختيار بين خسارة عملائهم الحاليين (جني-الأرباح) أو خسارة حصتهم كلها.
- على نطاق أوسع، استفد من التوقعات الناجمة عن نقاط قوة خصومك السابقة بإرغامهم على الاختيار بين الأرباح والنمو.

الإشارة إلى المنافسين

مجال ثالث ميّزت فيه سي-نيت نفسها عن المنافسة كان استعدادها لتوجيه القرّاء إلى قصص المنافسين. فيما يخص العديد من خبراء النشر، كان الترويج للمنافسين عملاً لا يمكن التفكير به إطلاقاً. عندما عرض ماينور وبوني تلك الإستراتيجية، كان رد فعل سنغ، كما تذكر: «على جثتي». لكن الاثنين أصرّا على ذلك، ووافق سنغ على تجربة الأمر. في استعادة لما حدث، كما قال: «كان ذلك أفضل قرار اتخذناه؛ لأنه أربك وحيرّ منافسينا في زيف وآي-دي-جي.

وصلنا في الواقع بريد إلكتروني من رئيس تحرير إنفو-ورلد يقول فيه: (حسناً يا رفاق، شكراً، على ما أظن، لإشارتكم لنا). لم يكونوا يعرفون ما يفعلون بذلك».

قلل دان روزنفيغ من زد-نيت من أهمية تلك الخطوة. جادل: «القصة هي أنهم لا يستطيعون تعميق وتوسيع المحتوى الذي يقدّمونه. نحن، من ناحية أخرى - من الذي كنا نرغب بأن تتجه روابطهم إلينا ونحن نمتلك كل تلك المعلومات والمحتوى؟ ماذا تريد أكثر من ذلك؟». لكن سنغ أشار إلى أن شيئاً لا يتعلق بالمحتوى هو الذي أبعد زد-نيت وآي-دي-جي عن مجاراة سي-نيت في هذه الحالة. نظراً للتنافس طويل الأمد بين الشركتين، وفقاً لوجهة نظره، «لم تكن زيف لتشير إلى آي-دي-جي، ولم تكن آي-دي-جي لتشير إلى زيف». ومنح ذلك سي-نيت فرصة رائعة لإنشاء محطة واحدة لأخبار التقانة على الإنترنت.

الفاعلية في سي-نيت:
استفد من منافسي خصمك

التحدّي: تواجه خصوماً متمركزين جيداً يتنافسون فيما بينهم منذ سنوات طويلة.

الحل: استغل المنافسة بين خصومك بالتعاون مع أحدهم أو جميعهم -حتى من طرف واحد- بطرق تحسّن منتجك أو خدمتك. هذه إستراتيجية لن يقدم متنافسون منذ أمدٍ بعيد على اعتمادها.

تسليط الضوء على التجارة: 1997-1998

على الرغم من أن مديري سي-نيت كانوا يفخرون كثيراً بإنجازات نيوز.كوم، إلا أنهم كانوا يعتقدون أن «التحرير الرائع ليس هدفاً بحد ذاته»، كما كتب ماينور في كانون الأول 1997 في بريد إلكتروني أصاب بعض موظفيه بالقلق[19]. الهدف الحقيقي، كما كرّر بعد عامين، هو أن «تضع نفسك بين المشترين والبائعين».

في مرحلة مبكرة، قامت سي-نيت أساساً بأداء وظائف مجلة مطبوعة نفسها. كان القرّاء يسعون للحصول على معلومات عن المنتجات في صفحاتها، في حين سعى المصنّعون وتجار التجزئة للفوز باهتمام القرّاء بوضع إعلانات فيها. بأي حال، ضغط ماينور على سي-نيت لفعل المزيد لاستغلال قوة الإنترنت بتطوير سوق إلكتروني لمنتجات لها علاقة

بالحواسب. دمجت الخدمة الجديدة تقريباً المحتوى والتجارة الإلكترونية، سمحت للمستخدمين بقراءة وصف للمنتجات، الحصول على معلومات عن أسعار منتجات متماثلة من باعة الحواسب، ثم تعريفهم على البائعين بنقرة واحدة من الفأرة. إضافة إلى ذلك، كانت سي-نيت رائدة نموذج عائدات يستند إلى فرض رسوم على المعلنين مقابل كل رابط بدلاً من، أو بالتزامن مع، رسوم إعلان ثابتة.

كان المدير المسؤول عن تطبيق رؤية ماينور كيفين مكنزي، الذي تم استقدامه من شبكة تسوّق الإنترنت Internet Shopping Network في بداية 1996. اشترك مكنزي مع ماثيو بارزون في تطوير أول «كرّاس كراسات» سي-نيت، كمبيوترز.كوم Computers.com، الذي تم إطلاقه في تشرين الثاني 1997. تذكر: «بدأنا ببساطة فعلاً ورسمنا صورة لما يفعله المستخدمون عندما يشترون حاسباً». يبدأ المستهلكون، كما شرح، بالبحث عن معلومات أو كرّاس للمنتج. بالاستفادة من المعلومات التي كانوا قد جمعوها، يقومون بمقارنة منتجات على عدّة مستويات. حالما يتوصلون إلى قرار بشأن المنتج الذي سيشترونه، سيحتاجون لمعرفة المكان الذي يمكنهم شراءه منه. قال مكنزي: «الأمر الأنيق بشأن الإنترنت هو أنها تجعل العملية كلها سلسة، بخلاف أي مجلة أو العالم الواقعي».

إضافة إلى الإشراف على تطوير البرنامج الذي يشغّل كمبيوترز.كوم، ركّز مكنزي على جزأين من الإستراتيجية. كان الأول التأكد من احتواء سوق سي-نيت على أكبر قدر ممكن من المعلومات، السماح للمستخدمين

بالعثور ليس على أفضل عشرة منتجات، وإنما أكثر من 150.000 نتيجة. ثانياً، قضى مكنزي معظم وقته يشرح مزايا كمبيوترز.كوم لمصنّعين بارزين، مثل غيتوي وديل، بعرض كيف يمكن أن تسهم خدمة سي-نيت الجديدة في نموهم.

عندما بدأ كمبيوترز.كوم بناء قاعدة له بين المشترين والبائعين، وسّعت سي-نيت النموذج، قدّمت خدمة تسوّق تقانة أوسع، شوبر.كوم Shopper.com، في حزيران 1998. بحلول كانون الأول 1998، بعد ثلاثة شهور من نجاح نموذج العمل ذاك، كانت الشركة تحصل على 90.000 رابط كل يوم وما معدله 875.000 دولار من العائدات اليومية لسبعين بائعاً مشتركاً معها. بعد عامين، كان ذلك العمل في طريقه لجني 100 مليون دولار من العائدات لسي-نيت في 2001[20].

التفكير مجدداً «الكنيسة والدولة»

أدارت كل من زيف-ديفيز وآي-دي-جي مواقع خدمة تسوّق مشابهة. أطلقت زيف-ديفيز نيت-باير NetBuyer، النسخة الإلكترونية من كمبيوتر شوبر Computer Shopper، في خريف 1996؛ فيما ظهر ويب-شوبر WebShopper من آي-دي-جي أول مرة في الوقت نفسه تقريباً مع كمبيوترز.كوم. لكن خدمات سي-نيت كانت تتمتع بأفضليات عديدة على المنافسين. كانت تضم محتوى تحريرياً أكثر تركيزاً على معلومات المنتج، مما يجعل من السهل على المشترين الانتقاء من تشكيلة محيرة من الخيارات. وجعلت قاعدة بيانات سي-نيت المتطورة من الممكن إجراء مقارنات سعرية

دقيقة، بدلاً من الطلب من المستخدمين مقارنة التفاح بالبرتقال. نتيجة لذلك، في شهره الكامل الأول من التشغيل، كان عدد زائري كمبيوتزر.كوم أعلى ثلاثة أضعاف مقارنة بزائري نيت-باير أو ويب-شوبر، وفقاً لمؤسسة الأبحاث التسويقية ميديا متريكس Media Metrix[21].

كانت هناك أسباب عديدة جعلت من الصعب على زيف-ديفيز وآي-دي-جي محاكاة عرض سي-نيت الأخير. كان أبسطها الوقت والجهد المطلوبين لتطوير تقانة تشغيل. سخّرت سي-نيت موارد مهمة لبناء خبرة في البرمجيات وإدارة قواعد البيانات، أولاً داخلياً ثم عبر الاستحواذ. (جنت سي-نيت لاحقاً ثماراً إضافية من هذا الاستثمار بمنح ترخيص قاعدة بياناتها إلى شركات تجارة إلكترونية أخرى). بالمقارنة، لم تقم سواء زيف-ديفيز أو آي-دي-جي -اللتان كانتا تريان نفسيهما ناشرتين وليستا شركتي تقانةٍ- بتطوير القدرات نفسها داخلياً.

إضافة إلى ذلك، كان مديرون من عالم النشر مترددين بإزالة الحواجز التقليدية بين المحتوى والتجارة. قالت كونلن من آي-دي-جي، مستشهدة بما جرت عليه العادة في سي-نيت بفرض رسوم ضئيلة كمثال: «هناك الكثير من المحررين الذين لا يشعرون بالارتياح من مقاربة سي-نيت». عندما يطلب مستخدم عرض سعر على موقع سي-نيت، كان الترتيب الذي تظهر به العروض محدداً بما إذا كان المعلنون قد دفعوا تلك الرسوم الإضافية أم لا. علّقت كونلن: «ليست هناك شفافية في تلك الطريقة. نحن، من جهة أخرى، لا نتلاعب بترتيب المنتجات على أساس

إن كان المعلن قد دفع رسماً ترويجياً أم لا؛ لقد وجدنا أن تلك الطريقة ستقوّض استقلاليتنا في التحرير ومصداقيتنا»[22].

لكن بتنحية قضيتي التقانة والثقافة جانباً، جعلت قوة موقفي آي-دي-جي وزيف قيامهما بخطوات للرد على سي-نيت صعباً. كان العديد من المعلنين حذرين من خدمة تجعل من السهل على المستهلكين التغاضي عن رسائل التسويق والتركيز على مقارنة منتجات متماثلة على أساس السعر.

كان المعلنون التقليديون يسمحون للمصنّعين وباعة التجزئة بتحديد المنتجات التي سيتم تقديمها للعامة وطريقة ذلك. بالمقارنة، كما شرح ريتشارد مارينو: «مع منتج واحد، نموذج تسعير متعدد، ننزع السيطرة على الشراء من يدي المعلن ونضعه أساساً في يدي المستهلك».

وجدت سي-نيت أن التحرك في هذا الاتجاه أسهل لأنها بدأت أساساً دون إرث يثقل كاهلها. مع بضعة معلنين -ومعظم هؤلاء مصنِّعون، وليسوا باعة تجزئة- لم يكن لديها الكثير لتخسره. كانت مخاطر الخروج من السوق لكل من سي-نيت والباعة المشتركين معها منخفضة نسبياً.

لكن فيما يخص شركات راسخة الجذور مثل زيف-ديفيز وآي-دي-جي، كانت تلك قصة مختلفة. لاحظ كيفن مكنزي: «لم يستطيعوا تحمّل تراجع عملهم القائم آنذاك أو إزعاج المعلنين الذين يعملون معهم. كان ذلك الشيء رقم واحد الذي يعمل ضدهم، ويعمل لصالحنا».

الفاعلية في سي-نيت:
استفد من شركاء خصمك

التحدّي: يتمتع منافسوك بعلاقات طويلة الأمد مع شركاء مهمين - كيف تدخل بينهم؟

الحل: تحدّى الوضع القائم.

- أجج النزاع بين مصالح الأطراف المختلفة التي يحتاج منافسوك للوصول إليها.
- اعثر على طرق جديدة للعمل مع شركاء تضع نماذج قيم أو عائدات منافسيك الأساسية على المحك.

سناب!

عندما كان العمل على خدمة تسوّق سي-نيت قائماً على قدم وساق، حوّل ماينور اهتمامه إلى هدف جديد: بناء بوابة إنترنت تدعى سناب! Snap! الإلكترونية. تذكر: «تأكدت أن زيف كانت بعيدة جداً خلفنا لهذا كنت أستطيع الاستمتاع بترف الحصول على إجازة والتنافس ضد ليكوس Lycos، إكسايت Excite، ياهو! وباقي الشباب».

بكلفة وصلت إلى 25 مليون دولار واشتراك 40% من موظفي الإنترنت في سي-نيت، أقلعت سناب! في أيلول 1997[23]. كان للخدمة عنصران: موقع إلكتروني مع محتوى منظّم في ست عشرة قناة ودرس تعليمي على قرص

مدمج مخصص لتوجيه مستخدمين جدد عبر الإنترنت. كانت إستراتيجية ماينور تقديم نسخ معدّلة، متعددة العلامات التجارية من الموقع لمزوّدي خدمة الإنترنت وشركات الاتصالات، ومصنّعي الحواسب كطريقة لإضافة قيمة إلى منتجاتها. بحلول نهاية العام، كانت سي-نيت قد وقعت عقوداً مع أكثر من خمسة وثلاثين شريك توزيع، بمن فيهم إيه تي وتي، ورلد-نيت WorldNet، إيرث-لينك EarthLink، إم-سي-آي MCI، وسبرنت Sprint.

حظي سناب! ببعض الآراء الإيجابية واهتمام المحللين بإعلان مثير على قمصان يقول: «وداعاً أمريكة-أونلاين». لكن الخدمة فشلت في الحصول على قطعة كبيرة من الكعكة من البوابات القائمة مثل ياهو!. بحلول حزيران 1998، كانت سناب! قد خسرت ما يصل إلى 25 مليون دولار، وخفضت سعر سهم سي-نيت. أخيراً، تقدمت إن-ب-سي NBC لإنقاذ البوابة بعرض شراء حصة منها مقابل 5.9 مليون دولار. حظيت إن-ب-سي أيضاً بخيار مضاعفة حصتها ثلاث مرات إلى 60% مقابل 32 مليون دولار، ودفعت في الوقت نفسه 26 مليون دولار للحصول على حصة تبلغ 5% تقريباً في سي-نيت نفسها[24]. بعد عام واحد، ضمت إن-ب-سي سناب! إلى شركتها الفرعية للإنترنت، إن-ب-سي-آي NBCi.

دروس مستقاة

كانت سناب! حلقة ضعيفة في تاريخ سي-نيت. أوهنت التجربة الجديدة بعدم الفوز في أحد المجالات عزيمة الشركة. أقرّ بوني: «قلّلت من شأن أهمية ذلك. يرغب الناس بالعمل مع الطرف الفائز».

الأكثر أهمية أن سناب! استنزفت بشكل كبير موارد الشركة. طوال نحو عام، تم إيقاف تطوير منتجات جديدة في سي-نيت، بينما ركّز بعض من أفضل المهندسين على بناء سناب!. حاول باقي الفريق التعويض عن ذلك بتطوير أدوات منخفضة التكلفة، مثل نشرات معلومات، للحفاظ على حركة الروابط.

بالرغم من ذلك، عانت سي-نيت.كوم بعثرة الموارد، مما منح منافسيها فرصة للحاق بها. أقر ماينور: «كان هناك وقت في منتصف 1998 تصفحت فيه الموقع، وخرجت من مكتبي وقلت: (هل تعرفون أمراً؟ زد-نيت أفضل)». إضافة إلى ذلك، عندما تعلق الأمر بعدد الجمهور، كانت زد-نيت قد تولت الصدارة.

عدّد ماينور الدروس التي تعلّمها من العامين اللذين استثمرت بهما سي-نيت في سناب!: «اعرف حدودك. لا تدخل سوى أسواق تتمتع بها بأفضلية تنافسية قوية. لا تخاطر أبداً بصلب عملك إلا إذا كنت مضطراً لذلك. الأفكار ليست مهمة، وإنما الإدارة، في نهاية المطاف».

لكن في حين كان ينتقل إلى نهاية القائمة، عاد حماس ماينور الأصلي للظهور مرة أخرى، وقال ضاحكاً: «وعلى الإنترنت، يمكن أن تفشل وتجني بالرغم من ذلك 700 مليون دولار من استثمار 20 مليون دولار». مقابل حصة 40% الباقية في سناب! حصلت سي-نيت على ما نسبته 12.7% في إن-ب-سي-آي - استثمار كان يساوي أكثر من 700 مليون دولار في شباط 2000، في ذروة ارتفاع السوق[25].

مواصلة التركيز

على الرغم من أن بيع سناب! كان حدثاً غير عادي أبداً، إلا أنها لم تكن المرة الأولى التي يفكك بها ماينور وبوني أصولاً للتركيز على صلب عملهما. أثناء عامين سابقين، كانت سي-نيت قد أغلقت شركة لصناعة برمجيات نشر المحتوى، باعت حصتها في موقع للترفيه، وسمحت لمجموعة إدارة بتولي مسؤولية متجر البرمجيات الخاص بها[26].

في حالة واحدة مهمة، حافظت سي-نيت على تركيزها باختيار عدم الدخول في لعبة خاسرة. في أيار 1998، قبلت زيف-ديفيز التحدي بإطلاق تلفاز زد ZDTV، قناة كابل تبث أربعاً وعشرين ساعة ومخصصة للتقانة. نظراً إلى أن ذلك كان هدفهما الأصلي، ربما كان متوقعاً من ماينور وبوني أن يردّا بقوة على تلك الخطوة. لكن رؤية سي-نيت كانت قد قطعت شوطاً طويلاً. كانت استوديوهات الشركة لا تزال تنتج أربعة برامج مدة كل منها نصف ساعة، إضافة إلى برامج أخرى متنوعة. لكن بحلول 1997، كانت عائدات الإنترنت أكبر بأربعة أضعاف من عائدات التلفاز. كان واضحاً أن قلب سي-نيت معلق بالإنترنت.

كانت البرامج التلفازية على مدار الأربع والعشرين ساعة سوقاً يمكن لسي-نيت أن تترك زيف-ديفيز تحصل عليه[27]. قال بوني: «كنت أرى تقريراً بعد آخر، وقد استنتجنا أنه لا توجد فائدة عملية حقاً من إطلاق شبكة كابل تعمل على مدار الأربع والعشرين ساعة». أضاف ماينور: «تعثر الكثير من الناس أثناء محاولتهم الرد. كنت أعتقد أن إستراتيجيتنا صحيحة، وهي عدم إنفاق أموال طائلة لا نملكها أصلاً».

التوازن في سي-نيت: تفادى ضربة-بضربة

التحدّي: يوسع خصوم كبار هجومهم بدخول أسواق جديدة قريبة من عملك.

الحل: واصل التركيز على صلب عملك بغياب بديل واضح مهم وواسع النطاق.

- تفادى دفعك «بعيداً عن إستراتيجيتك»، خاصة عندما يهاجم المنافسون في مجال جديد.
- لتكن نشاطاتك متناسبة دائماً مع إستراتيجيتك - وكن مستعداً للتخلص من عمل هامشي لا يعزّز بقوة صلب عملك.

من الجودو إلى السومو: 1999-2000

بعد سناب! ركّزت سي-نيت على بناء صلب عملها - تقديم معلومات وخدمات لربط مشتري التقانة بالبائعين إلكترونياً. شكّل ماينور وبوني الفريق الهندسي من 100 شخص وأكثر، ثم باشرا عملية استحواذ، واشتريا تسع شركات في 1999. (انظر الجدول 7-2).

بدأت سي-نيت أيضاً توسيع تعريفها للتقانة، وانتقلت إلى فئات مثل إلكترونيات المستهلكين وحوسبة الشركات. أخيراً، بعد تثبيت قاعدتها، بدأت سي-نيت دخول أسواق جديدة. في أكبر خطواتها حتى اليوم، استحوذت سي-نيت على ماي-سيمون.كوم MySimon.com، أحد محركات بحث التسوق الرائدة، مقابل ما يصل إلى 740 مليون دولار في شباط 2000. بدمج مدى منتج ماي-سيمون مع خبرة سي-نيت في جمع

العملاء، المحتوى، والتجارة معاً، كان ماينور وبوني يأملان بإنشاء مركز قوي للتجارة الإلكترونية.

الجدول 7-2: عمليات الاستحواذ التي قامت بها سي-نيت حتى حزيران 2000

الشركة	العمل	السعر (بالملايين)	التاريخ
يو-فيجن U.Vision	تسعير ومحرك لشراء منتجات حواسب على الإنترنت	$ 21	أيار 1998
نيت-فينتشرز NetVentures	نظام بناء متاجر إلكترونية	$ 12.5	شباط 1999
أكشن-غيت إنترأكتيف ActionGate Interactive	مزادات إلكترونية لمنتجات الحواسب	$ 6.5	شباط 1999
ون-فايلز.كوم WinFiles.com	خدمة تحميل برامج	$ 11.5	شباط 1999
كيلر-أب KillerApp	خدمة تسوق مقارن إلكترونية للحواسب والمنتجات الإلكترونية الاستهلاكية	$ 47	آذار1999
سومو Sumo	دليل خدمة الإنترنت	$ 30	نيسان 1999
جي-دي-تي GDT	قاعدة بيانات متعددة اللغات والأسواق لمعلومات المنتجات	$ 50	تموز 1999
نوبدي إنترناشونال Nobody International	مزوّد معلومات مالية	$ 20	تموز 1999
سافي-سيرش SavvySearch	خدمات البحث	$ 22	تشرين(1)99

مانجيبل سوفتوير سيرفسز Manageable Software	برامج مؤتمتة وخدمة تطوير أجهزة	3 $	تشرين(2)99
ديجيتال ميديا سيرفسز Digital Media Services	أدوات لترويج خصائص المنتجات	18 $	شباط 2000
ماي-سيمون MySimon	خدمة تسوق مقارن إلكترونية	736 $	شباط 2000

ملاحظة: إضافة إلى ذلك، استحوذت سي-نيت على محرك بحث لينوكس Linux في 1999. لا تتوافر معلومات أخرى عن هذه الصفقة.

المصدر: تقارير الشركة المالية.

لكن أكثر جهود سي-نيت إثارة كانت أول حملة تسويق للشركة. وقع ماينور في شباط 1999 عقداً مدته عامان ونصف العام يجعل من سي-نيت المورّد الحصري لأدلّة شراء الحواسب على أمريكة-أونلاين بتكلفة 14.5 مليون دولار. بعد خمسة شهور، أعلنت سي-نيت خططاً لإنفاق 100 مليون دولار -مبلغ يساوي عائدات الشركة عام 1999- في حملة لبناء علامتها التجارية تمتد ثمانية عشر شهراً.

كان واضحاً أن علامة سي-نيت التجارية بحاجة للعمل عليها. أظهرت أبحاث الشركة أن نسبة من يعرفون علامة سي-نيت التجارية دون مساعدة تبلغ 4% فقط ضمن جمهورها المستهدف[28]. استنتج بوني: «لم يكن منافسنا في الواقع شركة إنترنت أخرى. كان الجهل»[29]. لكن يوازي ذلك أهمية أن إدارة سي-نيت رأت فرصة للاستفادة من قوتها المستحدثة للتغلب على المنافسين. شرح ماينور: «أدركنا أن لدينا عملاً رائعاً -كنا قد حققنا أرباحاً في همسة خمسة أرباع (سنوية) متتالية- وقرّرنا أن باقي اللاعبين في الصناعة غير حصينين أبداً، وأن الوقت

مناسب آنذاك. كانت زيف تخسر الكثير من المال. كانوا يبذّرون المال على تلفاز زد، ولم يحققوا أرقامهم المستهدفة ثلاثة أرباع متوالية. لهذا لم يكونوا في موقف يمكّنهم من الرد. كان لديهم 30 مليون دولار نقداً في المصرف. كان لدينا نحو 700 مليون دولار نقداً وضمانات ... لهذا قلنا: (حسناً، لنزيد الرهان)». «كانت حملة بـ100 مليون دولار ستضع سي-نيت على حافة الإفلاس، لكن ماينور وبوني كانا مستعدين للمخاطرة. تذكر بوني: «كان موقف هالسي: (إذا أردت أن تكون دباً، كن دباً بنياً)».

انخفض سعر سهم سي-نيت أكثر من 10% حالما تم الإعلان عن تلك الخطط. لكن من وجهة نظر تنافسية، بدا أن المغامرة قد أثمرت. قال ماينور: «بعد أسبوعين، تم عرض زيف للبيع، و[لاحقاً ذلك العام] ألغت آي-دي-جي خططاً لتخصيص 35 مليون دولار لبناء منافس إنترنت لنا». إضافة إلى ذلك، وفقاً لأرقامها، جنت سي-نيت أكثر من ضعف ما أنفقته على علامتها التجارية أثناء ستة شهور.

خاتمة

بعد خمسة أعوام على انطلاق سي-نيت إلكترونياً، كان بمقدور ماينور وبوني الإشارة إلى بعض دلالات النجاح. مع أكثر من 9 ملايين زائر كل شهر، كانت سي-نيت تسيطر على واحدة من أكبر مواقع الإنترنت. إضافة إلى ذلك، كانت سي-نيت واحدة من حفنة شركات إنترنت ناشئة حققت أرباحاً[30]. لكن البرهان النهائي على رؤية المؤسسين جاء في تموز 2000، عندما أعلنت سي-نيت أنها ستستحوذ على منافستها الرئيسة زد-نيت مقابل 1.6 مليار دولار[31]. على الرغم من أن ماينور استقال بعد

وقت قصير لمتابعة مشروعات جديدة، إلا أن بوني تابع العمل بوصفه رئيس مجلس إدارة ومديراً تنفيذياً للشركة. أصبح دان روزنفيغ رئيس الشركة، التي أصبحت مباشرة ثامنة أكبر شبكة على الإنترنت مع 16.6 مليون مستخدم كل شهر.

كانت زد-نيت قد ازدهرت منذ تولى روزنفيغ زمام القيادة، وتنافس بشكل مباشر مع سي-نيت عندما كان الأمر يتعلق بالوصول إلى الجمهور. لكن لا يمكن قول الشيء نفسه عن الشركة الأم التي كانت فخورة بنفسها فيما مضى، زيف-ديفيز، التي تم بيعها أجزاءً ابتداءً من 1999. كانت مجموعة أبحاث السوق أول قسم يتم بيعه، تبعه قسم التدريب على تقانة المعلومات، ثم مجلات زيف-ديفيز[32]. كانت هناك ترتيبات لإيقاف عمل إقامة المعارض، وتم إعادة هيكلة ما بقي من الشركة لدمجه في زد-نيت عقب توقيع الاتفاق مع سي-نيت.

بقيت آي-دي-جي، بالمقابل، تشكل تهديداً قوياً وزادت عائداتها إلى 2.5 مليار دولار بحلول نهاية العقد. قالت كونلن، مستشهدة بنجاح مشروعات مثل ذا اندستري ستاندرد The Industry Standard (معيار الصناعة)، مجلة التجارة الإلكترونية من آي-دي-جي: «جعلنا سي-نيت تنمو داخل آي-دي-جي». كانت صورة الشركة أقل بريقاً على الإنترنت. نظراً لإستراتيجيتها في بناء مجتمع خاص بكل مجلة، بدلاً من موقع رئيس واحد، لم تصل أي من إصدارات آي-دي-جي إلى قائمة أفضل خمسين على مستوى العالم. لكن كونلن بقيت واثقة أن مقاربتها ستؤتي أُكلها في نهاية المطاف. على المدى الطويل، كما كانت تعتقد، ستستمر آي-دي-جي

في الاستفادة من توسعها العالمي، نطاق عملياتها الواسع، وقدرتها على تقديم منصات واقعية وافتراضية.

لكن سي-نيت لم تكن بحاجة لفشل آي-دي-جي لتحظى بإكليل الغار. ابتداءً من العدم في 1992 ، كان هالسي ماينور وشيلبي بوني قد بنيا أحد أفضل مواقع الإنترنت الرائدة في العالم، وشركة قيمتها 400 مليون دولار في سوق كان يهيمن عليه منافسون يمتلكون مليارات الدولارات. وبغض النظر عما يحمله المستقبل، لا يستطيع أحد التقليل من أهمية ذلك.

الجزء 3

الرد على
إستراتيجية الجودو

8

كيف تتغلب على معلِّم جودو

من الجودو إلى إستراتيجية السومو

جسد يزن 170 كيلوغراماً يحمل الكثير من الخطايا البنيوية والروحية

– **مارك شلنغ، سومو: دليل هاوٍ**

من الصعب التغلب على معلّمي جودو مثل دونا دوبنسكي، روب غلاسر، وهالسي ماينور. إنهم سريعون، رشيقون، أقوياء، وأذكياء. لكن يمكن طرح حتى أكثر معلّمي الجودة خبرة أرضاً من قبل منافس أكثر مهارة. من ثمّ، خيارك الأول عندما تواجه متحدي جودو هو إتقان إستراتيجية الجودو بنفسك. عندما يمسك بك منافسك، اعثر على طريقة لتمسك به بشكل أفضل؛ عندما يجد منافسك مصدراً لتعزيز فاعليته، ابحث عن شيء يزيد من فاعليتك. يمكن لأي شركة أن تستجيب بفاعلية للجودو بالجودو طالما كانت لدى مديريها الذهنية الصحيحة والمهارات التنظيمية.

يمكن أن تكون هذه الإستراتيجية صحيحة بشكل خاص للشركات الكبيرة أو القوية. على الرغم من أن القوة وحدها لا تمثّل الكثير في الجودو، إلا أنها ربما تكون حاسمة في نزال بين خصمين متساويين في

المهارة. التنفيذ مهم أيضاً في هذا النوع من المعارك؛ لأن أقل خطأ من قبل أحد اللاعبين قد يفتح الباب للقيام بحركة حاسمة. لكن عندما يتساوى كل شيء آخر، في نزال بين خصمين يتمتعان بالخبرة نفسها، تميل الأفضلية إلى الأقوى بينهما.

بأي حال، إستراتيجية الجودو ليست خيارك الوحيد إذا كان توازن القوة إلى جانبك. فيما يخص شركات لديها أوراق ميزانية قوية، مواقع مهيمنة في السوق، الكثير من المال، ربما يصبح السومو استعارة أكثر إقناعاً. بتحويل اللعبة من جودو إلى سومو، رياضة القوة والحجم فيها عاملان حاسمان، يمكن أن تزيد الشركات الكبيرة والقوية حظوظها بالفوز.

رياضة السومو

يثير السومو مباشرة صورة أجساد ضخمة تتصارع. في القسم الأعلى من السومو، يزن ريكيشي عادي -كما يفضل مصارع السومو أن يُدعى- قرابة 350 رطلاً. زاد وزن آكيبونو المولود في هاواي، أول أجنبي يحصل على مرتبة يوكوزونا، أو البطل الكبير، عن المعدل ليصل إلى أكثر من 480 رطلاً[1]. في الحياة اليومية، ربما كان جسده يشكل عقبة له. لكن في المنافسات، كان آكيبونو يستعمل ثقله بطريقة مذهلة، يدفع خصومه خارج الحلبة في ثوانٍ بضربات قوية.

حتى في السومو، بالطبع، الوزن ليس كل شيء. كان أحد أفضل الأبطال في الثمانينيات، شيونوفوجي، خفيف الوزن نسبياً وبنصف حجم آكيبونو تقريباً. مثل شيونوفوجي، ينبغي أن يتمتع ريكيشي مثالي بتوازن رائع للقوة، الروح المعنوية، والمهارة. لكن كما لاحظ أحد المعلّقين الذين

يتمتعون بخبرة كبيرة: «جسد يزن 170 كيلوغراماً [374 رطلاً] يحمل الكثير من الخطايا البنيوية والروحية»[2].

منافسة السومو

تبدأ نزالات السومو مع مذيع يعلن اسمي ريكيشي سيخوضان النزال. يذهب كلٌ إلى زاويته ويقوم بأداء تمرين للقدمين، ويرفع كل قدم عالياً في الهواء. بعد أن يغسل ويمسح فمه بشكل احتفالي، يرشّ كل رجل مسحوقاً (بودرة) على الحلبة، يجلس القرفصاء، يصفق بيديه طلباً لمساعدة الآلهة، ويمد يديه ليُظهر أنه غير مسلح. بعد جولة أخرى من المسحوق، يتقدم إلى خط بدايته، يجلس القرفصاء، يضع كلتا يديه على الأرض، ويحاول إخافة خصمه بالتحديق به. إذا كان كلا ريكيشي مستعداً، يبدأ الهجوم الأول - تاشي) آي. إذا لم يكونا مستعدين، ينهضان، يعود كل منهما إلى زاويته لرش المزيد من المسحوق، ثم يجلس القرفصاء مجدداً في وسط الحلبة. قد تدوم مدة الإحماء تلك ما يصل إلى أربع دقائق في الفئة الأعلى، ثم ينبغي أن يبدأ النزال.

في تاشي) آي مثالي، يقوم المتنافسان بالشهيق والزفير معاً، ينظران إلى عيني بعضهما، ويندفعان في الوقت نفسه عبر خطوط البداية. الهدف في هذه المواجهة هو امتلاك زمام المبادرة وشن هجوم أو صده للفوز بالجولة. يتبنى كل ريكيشي طرقاً مختلفة لتحقيق تلك الغاية، وفقاً لحالته الجسدية ومهاراته. يهاجم البعض من موقع منخفض ويدفعون خصومهم إلى الخلف. يستعمل آخرون ضربات سريعة على الصدر، وتعمل أذرعهم مثل مكابس، لطرح خصومهم أرضاً أو إخراجهم من

الحلبة. يمسك آخرون بحزام الخصم، يحكمون قبضتهم عليه ويدفعون الضحية سيئة الحظ، بطناً ببطن، إلى خارج الحلبة. كبديل عن ذلك، حالما يُحكم قبضته، ربما يرفع المهاجم خصمه عن الأرض ويرمي به أرضاً بحركة من ذراعه.

شروط النصر في السومو بسيطة. الخاسر هو أول من يمس الأرض بأي جزء من جسده، ما عدا قدميه الحافيتين، أو من تخرج قدمه من الحلبة. ومن ثمّ، ليس في السومو نظير ليوكيمي الجودو - فن تعلّم السقوط والعودة للهجوم. في السومو، تنتهي اللعبة حالما تسقط أرضاً.

الفوز في السومو

يستحيل تجاهل دور القوة الجسدية في السومو، حيث يهيمن أبطال الوزن الثقيل على الحلبة. لكن الاستعداد الذهني على القدر نفسه من الأهمية، على الأقل، في اللعبة. يمكن الفوز أو الخسارة في نزالات ومسابقات في دقائق الإحماء التي تقود إلى تاشي) آي. عندما يعرف أن ثوانيَ فقط من القتال الجسدي تنتظره، يستفيد ريكيشي خبير من هذا الوقت لتحقيق ميزة نفسية حاسمة. إذا أخاف أحد المنافسين الآخر باستعراض قوة لا قِبل له بها، قد ينتهي النزال قبل حتى أن يبدأ.

تكمن لحظة الحقيقة في تاشي) آي: يقال دائماً أن 75% من السومو موجود في الاشتباك الافتتاحي. القدرة على الهيمنة منذ البداية هي ما يفصل ريكيشي من الفئة الأولى عن أولئك الذي ينتمون إلى مستوى أدنى. يفرض بطل أسلوبه الخاص في السومو نزالاً بعد آخر، ويستعمل تاشي) آي لتنفيذ أقوى تقنياته.

يحدد عالم السومو سبعين تقنية فوز. تضم القائمة الرسمية مجموعة متنوعة من حركات الدفع والضرب والرمي والإسقاط والانحناء والالتواء وإضافة إلى تكتيكات غير مصنّفة، مثل رفع خصم من الحزام وحمله إلى خارج الحلبة. بأي حال، عشر إلى خمس عشرة فقط من تلك التقنيات مستخدمة على نطاق واسع. أشهر طريقة لإنهاء نزال هي يوريكيري، التي يمسك بها من يرغب بالفوز بحزام خصمه ويدفعه إلى الخلف. بسيطة ومباشرة في استفادتها من القوة، يوريكيري هي تقنية الرجل الضخم. يمكن لعملاق نظرياً أن يشل حركة خصمه، يمنعه من استعمال أي قوة لمقاومته. كل ما عليه فعله عندها هو الدفع بقوة إلى الأمام، مستفيداً من قوة جسده.

مقارنة بيوريكيري، هناك العديد من التقنيات التي يصعب تنفيذها في نزال عادي. وعندما تشتد المنافسة، ربما يبدو أحياناً -على الأقل للمبتدئ- أن ريكيشي سيفعل أي شيء للفوز. لكن قوانين السومو تمنع العديد من أساليب القتال. يُحظر على المنافسين لكم، أو ركل أي منطقة عدا القدمين وخنق خصم وضمه إلى الصدر بقوة كبيرة وثني أصابعه وشد شعره، أو الإمساك بحزامه تحت الخصر. يمكن أن تدفع أي من تلك المخالفات الحكم إلى إقصاء منافس من النزال.

السومو وإستراتيجية التنافس

يقدم السومو ثلاث أفكار رئيسة لمنافسين يحظون بميزتي الحجم والقوة. أولاً، ينبغي أن تبدأ إستراتيجية الجودو بذهنية معاكسة لـ«خدعة الجرو». يمكن للاعبين كبار الحجم الفوز في نزال قبل حتى أن يبدأ،

باستعمال تقنية ندعوها «الفتّ في عضد المنافس». في العمل، كما في السومو، امتلاك اليد العليا من الناحية النفسية شيء أساسي، والتردد هو الخطوة الأولى نحو الهزيمة. من ثمّ، يمكن أن يستفيد منافسون أقوياء مما وصفته صناعة التقانة العالية «خ-ج-ش» -خوف، جهل، وشك- لتحديد نتيجة نزال سلفاً. بإرسال إشارات عدائية وحشد عملاء، موردين، وشركاء، يمكن أن تسد شركة مهيمنة الطريق على متحدٍ محتمل وتمنعه حتى من دخول الحلبة.

إذا لم تكن تستطيع منع المنافسين، ثاني أفضل خطوة ترد بها على منافسين محتملين هي «تضييق الخناق عليهم»، مما يجعل من المستحيل عليهم أن يتحركوا. القدرة في نهاية المطاف هي مزيج من القوة والسرعة. بإزالة السرعة من المعادلة، يمكنك تحويل أي نزاع إلى معركة قوة ضد قوة. طوّق المتحدي وأرغمه على مواجهتك مباشرة. أغرق السوق، اكسب عملاء، أغلق شبكات مورّديك، وافعل كل ما تستطيع لقطع الطريق على كل منافذ الهروب. لن يكون لهذه التقنيات تأثيرات كبيرة على عمالقة آخرين. لكنها تستطيع بسهولة إخراج لاعبين أصغر من الحلبة، مثل أي متحدي جودو ربما تواجهه[3].

بأي حال، هناك تحذير واحد فقط: هذا لا يعني أن أي شيء مباح. فيما يخص أي منافس يطبّق إستراتيجية سومو، التقنية الرئيسة الثالثة هي «إتقان القواعد». في العمل، كما في السومو، تقع السلطة النهائية خارج الحلبة، وإساءة استعمال القوة يمكن أن تحول نصراً في متناول اليد إلى هزيمة نكراء. إضافة إلى ذلك، في العمل على الأقل، ينبغي أن يسخّر أكبر وأقوى المنافسين الجهد الأكبر للعب وفقاً للقواعد. لهذا يقدم

هذا الفصل تحذيراً مهما: لا تحاول القيام بذلك داخلياً دون تمرير كل حركة لفريقك القانوني. الأمثلة الواردة أدناه مخصصة لمساعدتك على التفكير بمجموعة واسعة من التقنيات التي يمكنها إخراج أفضل ما في قوتك. لكن تحديد إن كانت أفعال معينة مباحة أم لا يعتمد على هوية الفاعل وعلى ما يقوم به.

«الفتّ في عضد المنافسين»

بالنسبة لرائد السوق، يمكن أن يصبح «الفتّ في عضد المنافسين» أسلوباً مباشراً مثل الإعلان سلفاً عن الخطوات التي سيقوم بها. ببساطة، بتقديم معلومات عن الأسعار المستقبلية أو قرارات التقانة، يمكن أن تحظى باهتمام العملاء وإرسال تحذير للمنافسين المحتملين. عودة إلى السبعينيات، مثلاً، قررت تكساس Texas للأدوات إعلان أسعارها المتوقعة لأقراص الذاكرة لعامين كاملين مقبلين. كما سرد مايكل بوتر القصة: «بعد أسبوع، أعلن بومار Bowmar [منافس أصغر] سعراً أقل. بعد ثلاثة أسابيع، أعلنت موتورولا Motorola سعراً أقل من ذلك. أخيراً، بعد أسبوعين من ذلك، أعلنت تكساس للأدوات نصف سعر موتورولا، وقررت الشركات الأخرى عدم تصنيع المنتج»[4]. فازت تكساس للأدوات بالمعركة دون إطلاق رصاصة واحدة.

أحياناً تُجدي الكلمات وحدها نفعاً. حتى الخداع ربما يثمر بين الحين والآخر – على الرغم من أن الحكومة تنحو لرفض مثل ذلك السلوك عندما يتضمن شركات تهيمن على السوق. في حالات عديدة، بأي حال، يتطلب الأمر إشارات مكلفة لمنح مصداقية لالتزام الشركة. ومن ثمّ،

من أجل الاستفادة إلى أقصى حد مما دعاه الاقتصاديان درو فودنبرغ وجان تيرول مقاربة «الكلب الكبير» -«أن تكون كبيراً أو قوياً لتبدو قاسياً أو عدائياً»- تذكر أن الأفعال أفضل من الأقوال[5]. إذا استثمرت في الأصول التي تحتاجها لجعل تهديداتك واقعية، ستلقى جهودك للردع على الأرجح النجاح.

في مثال تقليدي عن هذه الإستراتيجية، استعملت دو-بونت DuPont تقنية توسيع القدرات لقطع الطريق على المنافسة في إنتاج ثاني أكسيد التيتانيوم. في بداية السبعينيات، كان مديرو دو-بونت يعتقدون أن القطاع يستطيع تقديم 537.000 طن زيادة أثناء الثلاثة عشر عاماً القادمة[6]. بناءً على هذا التقدير، قررت دو-بونت التقدم أشواطاً على منافسيها بزيادة طاقتها الإنتاجية +500.000 طن. كجزء من تلك الجهود، لم تعلن الشركة فقط عن خططها لتوسيع المنشآت القائمة آنذاك لكنها حاولت أيضاً خداع منافسيها بالادّعاء زيفاً أنها على وشك بناء مصنع جديد ينتج سنوياً 130.000 طن. في نهاية المطاف، لم تنجح دو-بونت في ردع كل منافسيها، لكن بالرغم من ذلك فقد أثمرت تلك التكتيكات. أصبحت دو-بونت المنتج المهيمن لثاني أكسيد التيتانيوم، وهو لقب بقيت تحمله خمسة وعشرين عاماً بعد ذلك.

بذر الخوف، الجهل، والشك

في الحالتين السابقتين، استعملت تكساس للأدوات ودو-بونت الإعلان عن خططهما المستقبلية لردع المنافسين. تكتيك شائع آخر هو تقويض الثقة بالمنافسين. بعد مغادرة آي-ب-إم لتأسيس شركته الخاصة، ابتكر

جين أمدال تعبيراً جذّاباً لتلخيص تلك المقاربة. «خ-ج-ش»، كما شرح، تعني: «خوف، جهل، وشك التي يغرسها فريق مبيعات آي-ب-إم في أذهان عملاء محتملين ربما يفكرون باقتناء منتجات [المنافسين]»[7].

«خ-ج-ش» سلاح قوي خاصة في صناعات مثل التقانة العالية، حيث تدفع التكاليف الثابتة العالية، دورات الاستثمار الطويلة، أنظمة الإنجاز، وتأثيرات الشبكات بعيدة المدى بالشركات إلى التفكير طويلاً وبإمعان قبل المخاطرة بميزانياتها على شيء مجهول نسبياً. «خ-ج-ش» معادلة بسيطة لكنها بالرغم من ذلك قوية لأنها تلعب على خوف حقيقي: إمكانية ألا يحظى بائع صغير بقوة دفع مناسبة وحتى اختفائه من السوق، مما يترك العملاء والشركاء في وضع حرج. بالمقارنة، كما كانت تقول عبارة شائعة في عقود سابقة: «لا يتم طرد أحد لشرائه آي-ب-إم».

هدف إستراتيجي سومو هو جعل اسمه مرادفاً للأمان وتصوير منافسيه على أنهم مصادر للخطر، حتى إذا كانت تقانتهم تبدو متفوقة أو حزمة خدماتهم أكثر جذباً. يمكن أن يتراوح هذا التكتيك من جهود لإثارة أسئلة عن منتجات المنافسين إلى إعلانات مكثّفة بأن الشركة ستعرض قريباً المزيد على المنتج نفسه[8].

تذكر سكوت كرينز، الرئيس التنفيذي لجونبير للشبكات، أنه كان على الطرف المتلقي -»إنكار وتأجيل واحتواء وثم منافسة»، كما يدعوها- عندما دخلت شركته في مواجهة ضد سيسكو. كان موقف سيسكو الأول، كما قال، «فكرة مثيرة للاهتمام، مشروعاً علمياً، وليس شركة حقيقية». ثم تحوّل تركيز المدافع نحو التأجيل: «منتج جميل، مؤسف حقاً عدم وجود

أ، ب، وت منه». عندما فشلت جهودها، حاولت سيسكو احتواء التهديد بإقناع العملاء نشر منتج جونيبر على أسس محدودة على أمل أن تلحق به سيسكو. قال كيرنز: «وأخيراً، المرحلة الأخيرة هي المنافسة المفتوحة حيث أصبح الحجم ونطاق العمل ضد التقانة والسرعة».

«خ-ج-ش» مزيج غامض بشكل خاص؛ لأنه قد يكون من الصعب جداً إثباته. في معظم الحالات الناجحة، لا ينبغي على لاعب السومو القيام بأي شيء على الإطلاق. مدفوعين بغريزة الدفاع عن النفس، يبتعد العملاء والشركاء بشكل طبيعي عن الطامعين المحتملين بالعرش. كما وصفت دونا دوبنسكي في الفصل 5، أعاق الخوف من «اتصال بيل» جهودها لجمع أموال لبالم كبيوتنغ. كانت شركات عديدة، كما قالت، مترددة حتى في التكلم مع بالم خوفاً من أي يكون لدى بيل غيتس شيء يقوله.

آي-ب-إم: الأستاذ الحقيقي لـ«خ-ج-ش». في ذروة نجاحها، كانت آي-ب-إم تعتمد سياسة رسمية بحظر «خ-ج-ش». كان «دليل إدارة العمل» يقول، في جزء منه، «إن سياسة آي-ب-إم لا تقوم على كشف، مناقشة، أو بيع منتجات آي-ب-إم قبل الإعلان عنها ... لا ينبغي بممثل آي-ب-إم أن يحاول تأخير قرار عميل بشراء معدات منافسة بالإشارة إلى قيام آي-ب-إم بتطوير منتج جديد»[(9)]. لكن عملياً، كانت آي-ب-إم تميل لتجاوز الحدود. سواء عمداً أم لا، غالباً ما كانت الشركة تعلن عن منتجات لا يتم تقديمها في الوقت المحدد.

كان ممثلو تسويق آي-ب-إم معروفين أيضاً بتوجيه رسائل طويلة لعملاء يحثّونهم فيها على التفكير في عدّة قضايا «خطيرة» تثيرها منتجات

المنافسين. ربما لا يكون دعم آي-ب-إم الفني جيداً، مثلاً، أو ربما يظهر تضارب إذا قام عملاء بوصل جهاز ما إلى حاسب آي-ب-إم[10]. إضافة إلى ذلك، كانت هناك شكوك على نطاق واسع بأن آي-ب-إم تستفيد من قرارات الإنتاج والتقانة في السبعينيات لتكثيف «خ-ج-ش». بتغيير وتطوير المعالجات وأنظمة التشغيل التي تستعملها، كانت الشركة تغذي مخاوف العملاء من عدم قدرة المنافسين على الحفاظ على التوافق مع آي-ب-إم.

مايكروسوفت: «خ-ج-ش» في التسعينيات. إذا كانت آي-ب-إم مبتكرة «خ-ج-ش»، فإن مايكروسوفت في التسعينيات كانت تُعدّ على نطاق واسع أفضل من أجاد هذا الفن. بداية من الثمانينيات، بنت مايكروسوفت سمعة بإعلانها عن منتجات جديدة قبل تقديمها للجمهور بوقت طويل. هللت إنفو-ورلد في 1983 «دوز ويندوز من مايكروسوفت!» - على الرغم من أن ويندوز 1.0 لم يظهر سوى بعد عامين. إضافة إلى ذلك، كانت مايكروسوفت تتقن الوعد بـ«نعيم مستقبلي»، وترد على كل إعلان من أحد المنافسين بالتأكيد على أن ويندوز يستطيع في نهاية المطاف تقديم الأشياء نفسها[11].

في بعض الحالات، وفقاً لعملاء ومنافسين، كانت مايكروسوفت تمضي أبعد، تروّج بفاعلية لشكوك بشأن إمكانيات الخصوم. وفقاً لمدير في أمريكة-أونلاين حضر اجتماعاً في كانون الثاني 1996، بين بيل غيتس ورئيس أمريكة-أونلاين التنفيذي ستيف كيس، استعملت مايكروسوفت دون خجل «خ-ج-ش» في محاولة لجعل أمريكة-أونلاين تتخلى عن متصفح الإنترنت نافيغيتر من نيتسكيب لصالح إكسبلورير من مايكروسوفت. بعد استعراض قائمة من مشكلات نيتسكيب، أفاد

المدير الذي فضّل عدم ذكر اسمه أن مايكروسوفت وصلت إلى صلب الموضوع: «اعتمد الفريق الذي لا يمتلك فقط التقانة والمنتجات الأفضل، وإنما الحجم والالتزام لجعلها راسخة»[12].

يمكن أن يكون «خ-ج-ش» سلاحاً ذا حدّين. في قضيتها ضد كل من آي-ب-إم ومايكروسوفت، استشهدت وزارة العدل بأمثلة من «خ-ج-ش» لتعزيز أدلّتها. لكن مع إبقاء هذا الإجراء القانوني في البال، يمكن للجهل أن يصبح أداة قوية في يدي قائد السوق. ببناء سمعة قاسية وإثارة الشكوك في أذهان العملاء، يمكن للاعبين كبار وأقوياء الفوز في الحرب حتى قبل أن تبدأ المعارك.

إستراتيجية السومو: «الفتّ في عضد المنافسين»

- استعمل سياسات تسعير عدائية لردع ضعاف القلوب.
- استعمل سياسات إنتاج عدائية لمنع لاعبين ضعاف من التوسع.
- استعمل الخوف، الجهل، والشك لإبقاء العملاء والشركاء الذين يكرهون المخاطرة تحت السيطرة.

تضييق الخناق عليهم

في حالات عديدة، يمكن لجهد منسّق للفتّ في عضد المنافسين أن يحسم نتيجة نزال. لكن إذا فشلت هذه التقنية، ينبغي أن تكون مستعداً للزج بكل حجمك وقوتك في القتال. هدفك الأساسي كإستراتيجي سومو

هو إرغام خصومك على الدخول في منافسة مباشرة معك، إرغام منافسيك على استنزاف مواردهم والتقليل من فرصهم في وضع تكتيكات الجودو موضع تطبيق.

الإنفاق أكثر من خصمك

إحدى الطرق لتحقيق هذا الهدف هي ببساطة التفوق على خصمك بالإنفاق كلما استطعت. إذا كان النصر يعتمد على وجود أموال طائلة، يستطيع اللاعب الأكبر الفوز بكل تأكيد. لهذا إن كنت في عمل يتطلب إعلاناً مكثّفاً، تفوق على خصمك في ذلك. تفوق على منافسيك بالابتكار إن كان عملك يعتمد على التقانة؛ إذا كانت صناعتك تعتمد على وجود أصول كبيرة، احصل على المزيد منها. لا تقنع شركات مثل سيسكو، مايكروسوفت، وإنتل بإنجازاتها الماضية. تستمر في الاستثمار بكثافة في التقانة، المبيعات، والتسويق لإبقاء خطوطها الدفاعية قوية. تنفق إنتل، مثلاً، على الأبحاث والتطوير أموالاً تعادل تقريباً ما تجنيه أقرب منافسيها، إي-إم-دي AMD من المبيعات.

كان بطل الاقتصاد القديم كوكا-كولا قد أتقن فن التفوق في الإنفاق على منافسيه في كل أنحاء العالم، ويعرض عادة حوافز مميزة، خفضاً للأسعار، اقتطاعاً وفقاً لرقم المبيعات، وميزانيات تسويق-مشتركة كبيرة لضمان وجود منتجه على الرفوف، عرضه في نهاية الممرات، والحصول على مساحة تبريد في المتاجر[13]. على الرغم من أن كوك تجد صعوبة دائماً في إزاحة بيبسي عن الرفوف، إلا أن تكتيكات السومو التي تتبعها غالباً ما تقصّر حياة منافسين أصغر.

طريقة أخرى للتفوق على خصمك في الإنفاق هي تقديم منتجات أو خدمات مجاناً، تضحية بالعائد لا تستطيع شركات أقل حجماً تقديمها. الأعمال المجانية مخصصة للشركات الكبيرة؛ لأن نطاق عملها يقدم فرصاً كبيرة للمنفعة المادية المتبادلة. تستطيع كوكا-كولا، الخبيرة في هذا المجال، تقديم لافتات، برادات، وأدوات أخرى لأنها تهيمن على أكثر من 40% من السوق العالمي لمركزات المشروبات الغازية وهذا ترف يفتقر إليه منافسون مثل آر سي كولا و-7أب. بشكل مشابه، كانت أمريكة-أونلاين قد مارست ضغطاً كبيراً على منافسين أصغر في الولايات المتحدة بتزويد المشتركين بـ500 ساعة اتصال بالإنترنت مجاناً.

تأمين شركاء أساسيين

بديل سومو آخر هو تأمين الشركاء الضروريين جداً لنجاحك في عملك. بدمج شبكات توزيعك، مثلاً، يمكنك الضغط بقوة على مبيعات المنافسين. اعتمد المتنافسان التقليديان كوك وبيبسي هذه المقاربة في الثمانينيات بإعادة شراء شبكات التعبئة من الحاصلين على امتيازها. بحلول نهاية التسعينيات، امتلكت كلتا الشركتين أو سيطرتا على 90% تقريباً من توزيعهما المباشر، مما لم يترك مجالاً واسعاً في السوق لمستقلين ربما يحثهم لاعبون آخرون على العمل معهم. حوّلت كوك بعد ذلك الإستراتيجية نفسها ضد بيبسي ما وراء البحار. في 1996، اشترى العملاق الذي يتخذ من أتلانتا مقراً له مصنع تعبئة بيبسي في فنزويلا، البلد الأمريكي اللاتيني الوحيد الذي كانت بيبسي تمسك فيه بالصدارة. مقابل استثمار بقيمة 500 مليون دولار، حصلت كوك على 72% من السوق بين ليلة وضحاها. هذا ما ندعوه إستراتيجية سومو!

قسّم السوق ووجه هجومك نحو الهدف

مقاربة ثالثة هي تقسيم السوق، استعمال علامات تجارية مختلفة لإثبات الوجود في كل قسم. أمسكت نيويل Newell بزمام المبادرة في سوق الأدوات المنزلية في التسعينيات بتزويد تجار التجزئة بعروض منتجات من ثلاث فئات: جيد، أفضل، والأفضل. ساعدت إستراتيجية التقسيم تلك نيويل على تحقيق اقتصاد واسع النطاق، في حين جعل من الصعب على وافدين جدد العثور على نقطة ضعف يمكنهم الهجوم من أثناءها[14].

يمكن أن يسهّل هذا التكتيك أيضاً على شركات كبيرة تواجه إستراتيجيي جود القيام بهجوم مضاد. غالباً ما يجد متحدو جودو فرصة في خوف لاعب مهيمن من تأكُّل قاعدته. لكن بتقسيم السوق، يمكن لإستراتيجي سومو التخفيف من خطر التراجع وتوجيه هجومه. اعتمدت أمريكة-أونلاين هذه المقاربة في الرد على هجوم فريسيرف في المملكة المتحدة. بعد أحد عشر شهراً من تقديم فريسيرف لعرض الاتصال المجاني بالإنترنت (كما ناقشنا في الفصل 4)، قامت أمريكة-أونلاين بخطوة مماثلة وقدّمت موقع نيتسكيب الإلكتروني[15]. مليئاً بالإعلانات والأقراص المجانية، عمل موقع نيتسكيب الإلكتروني كعلامة تجارية قتالية، وسمح للشركة بإبطاء فريسيرف دون المخاطرة بعلامة أمريكة-أونلاين الأصلية. أثناء شهوره من إطلاقه، كان قد انتسب إلى موقع نيتسكيب الإلكتروني 300.000 مشترك، وحصل على حصة معقولة من سوق فريسيرف.

ثم عمدت أمريكة-أونلاين إلى التقدم بالمعركة خطوة واحدة إلى الأمام بمزج تقنيات السومو والجودو معاً. في أيلول 2000، بدأت أمريكة-

أونلاين تقديم عرض اتصال غير محدود بالإنترنت عبر رقم مجاني مقابل رسم شهري محدد. قلبت تلك الخطوة الطاولة على فريسيرف، التي كانت قد تقدمت بادئ الأمر على أمريكة-أونلاين بعد إلغاء رسوم الإنترنت الشهرية واقتسام رسوم الاتصال التي كانت تحصّلها شركات الهاتف بدلاً من ذلك. كانت خدمة أمريكة-أونلاين المجانية أفضل بكثير للمستهلكين الذين يستخدمون الإنترنت أكثر من سبع ساعات في الشهر. لكن إذا قامت فريسيرف بمحاكاة خطوة أمريكة-أونلاين الخاصة برسوم الاتصال، ستخسر مصدر عائداتها الرئيس؛ وإذا امتنعت عن ذلك، ستخسر على الأرجح حصتها في السوق. اختارت فريسيرف محاكاة خطوة أمريكة-أونلاين وزادت من حدّة المنافسة بتحديد رسم شهري أقل. بعد عدة شهور، كانت أمريكة-أونلاين تشهد نمواً كبيراً في أعضاء المشتركين وتحقق أرباحاً من خدمتها (يعود ذلك بشكل أساسي إلى قدرتها على جني عائدات إعلان وتجارة إلكترونية)، فيما وافقت فريسيرف، التي كانت تواجه خسائر متزايدة، على قيام واندو Wanadoo، وهي أكبر مزوّد خدمة إنترنت في فرنسة، بالاستحواذ عليها.

أبرز لاعب سومو: مايكروسوفت

على الرغم من أن أمريكة-أونلاين أظهرت مهارة كإستراتيجي جودو وسومو، إلا أن مايكروسوفت هي التي أصبحت معروفة بالاستفادة من كلات التقنيتين، بفضل دعوى الولايات المتحدة ضد مايكروسوفت، الخاصة بمكافحة الاحتكار التي بدأت في 1998. أسهمت عدّة عوامل في انتصار مايكروسوفت على نيتسكيب، التي شكلت نواة قضية الحكومة. اقترفت نيتسكيب أخطاء

إستراتيجية وتقنية كبيرة، في حين نجحت مايكروسوفت في إنتاج متصفح كان جيداً على الأقل مثل متصفح نيتسكيب في أقل من عامين[16]. لكن يُعزى نصر مايكروسوفت النهائي في جزء كبير منه إلى إتقان الشركة للجودو، الذي ترافق مع هجوم متواصل بإستراتيجية السومو.

الخطوط العريضة للقصة معروفة تماماً: ظهرت نيتسكيب على المسرح في كانون الأول 1994 وسرعان ما استولت على سوق المتصفحات بتطبيق عدد من تقنيات الجودو بمهارة (كما ناقشنا في الفصلين 2 و4). بحلول الوقت الذي استوعب فيه غيتس تماماً التهديد الذي تشكله نيتسكيب، كانت الشركة الناشئة قد استولت على قرابة 90% من السوق - وفقاً لبعض الآراء، صدارة لا تُقهر.

العمل وفقاً للجودو. لكن غيتس لم يستسلم. بدأ هجومه على نيتسكيب بقرار الدفع عندما يتم سحبه، قبول الإنترنت والتقانات التي كانت نيتسكيب قد ساعدت في الترويج لها. في مذكرة له في أيار 1995 بعنوان «موجة الإنترنت المدّية»، أعلن غيتس أنه يعد الإنترنت «على أعلى مستوى من الأهمية»[17]. إن فشلت مايكروسوفت في التعامل مع هذا التحدي الأخير، كما أشار، ربما يتلاشى عملاق البرمجيات بالطريقة التي أفسحت بها شركات الحواسب الصغيرة الطريق أمام الحواسب الشخصية. من ثمّ، كما كتب: «أريد أن أوضّح أن تركيزنا على الإنترنت ضروري لكل جزء من عملنا».

في البداية، لم تكن تطبيقات نيتسكيب واضحة. كان فريق من المطوّرين آنذاك «في جهاد لبناء متصفح إنترنت من الطراز العالمي» والتنافس مباشرة مع نيتسكيب، كما يتذكر بن سليفكا الذي قاد تلك الجهود[18]. لكن آخرين

في مايكروسوفت كانوا يخشون أن تكون نيتسكيب متقدمة كثيراً عليهم. بدلاً من محاربة نيتسكيب، اقترحوا أن تقوم مايكروسوفت بالإمساك بالخصم و«محبته حتى الموت»[19]. كتب أحد المديرين: «سنمنحهم سبباً وجيهاً للتعاون معنا (بداية، ينبغي أن يجنوا ما يكفي من المال) وسيكون لديهم بالآتي حافز كافٍ لعدم القيام بأشياء مع منافسينا[20]. وافق غيتس: «الفكرة أنهم طوال أربعة وعشرين شهراً وافقوا على القيام بأشياء معينة في المنتج [المتصفّح] ووافقنا على جعل عمل مخدّمهم ناجحاً»، وأضاف: «سأودّ فعلاً رؤية شيء مثل ذلك يحدث»[21].

في حزيران 1995، قامت مجموعة من مديري مايكروسوفت برحلة إلى مقر نيتسكيب في ماونتن فيو لعرض اتفاق شراكة، لكن نيتسكيب رفضت ذلك. بمواجهة ذلك الرفض، استعدت مايكروسوفت للّعب بخشونة بالاستفادة من أصول خصمها. على الرغم من أن نيتسكيب كانت قد أثارت الاهتمام في البداية بتقديم نافيغيتر لمتصفحي الإنترنت مجاناً، إلا أن الشركة حصلت على تدفق عائدات مرضي بفرض رسوم على عملائها من الشركات التي تستعمل متصفّحها. فيما يخص غيتس، كان واضحاً أن مايكروسوفت تستطيع استغلال هذه الفرصة بإرغام نيتسكيب على الاختيار بين الربحية وحصة السوق. لاحظ في بريد إلكتروني إلى بعض موظفيه الكبار: «هذا القتال كله بشأن المتصفح سيكون مثيراً للاهتمام. سيؤذيهم طموحهم بجني أموال من المتصفح -إنها حالة جشع- هم من وضع القواعد التي جعلت المتصفحات مجانية[22].

بالرغم من ذلك، لم تطلق مايكروسوفت هجوماً واسع النطاق على نيتسكيب سوى بعد ستة شهور أخرى. مع انشغال الإدارة العليا بالإطلاق

الوشيك لويندوز 95 وإم-إس-إن MSN، بقي الأمر على حاله حتى الخريف عندما انبثقت إستراتيجية مركزية لوضع نيتسكيب في موقعها الصحيح. وربما كان التأخير أطول لو أن نيتسكيب لجأت إلى خدعة الجرو وتفادت إثارة اهتمام مايكروسوفت ستة أو اثني عشر شهراً آخر. اعترف رئيس مايكروسوفت التنفيذي ستيف بالمر لاحقاً: «لولا الصحافة والضغط التنافسي، لست متأكداً أننا كنا سنغير كل الأشياء التي قمنا بتغييرها، أو بالسرعة والتركيز الذي عملنا به»[23].

تابع العمل بتقنية السومو. بحلول خريف 1995، كان بيل غيتس مقتنعاً أن لا شيء أكثر أهمية لمايكروسوفت من الحصول على 30% من سوق المتصفحات بأسرع وقت ممكن[24]. ربما كان تحديد هدف بأقل من نصف السوق على الأقل يبدو محيراً. لكن غيتس كان يفهم أنه ينبغي على مايكروسوفت على المدى القصير منع نافيغيتر من وضع معايير شبكة الإنترنت العالمية. إذا استطاعت مايكروسوفت الحصول على 30%، ستكون قد أمّنت موطئ قدم جيداً. سيكون تحقيق نصر كامل بعد ذلك، كما كان غيتس يعتقد، مسألة وقت فقط.

في تشرين الثاني، عرض فريق من الإدارة على غيتس خطة تفصيلية بشكل استثنائي لتحقيق ذلك الهدف. بعنوان «كيف تحصل على حصة 30% في 12 شهراً»، قدّمت الوثيقة مخططاً تفصيلياً من ست نقاط للتغلب على نيتسكيب، بما في ذلك توصيات بالرسائل التي ينبغي نشرها، الشراكات التي ينبغي بناؤها، وطريقة التفوق على نيتسكيب في الإنفاق من أجل «استنساخ وتثبيت نيتسكيب» والمضي قدماً في حملة علاقات عامة مركزة[25] (انظر شكل 8-1).

شكل 8-1: خطة مايكروسوفت للتغلب على نيتسكيب

كيف تحصل على حصة 30% في 12 شهراً

توصيات موجزة

1- **اعمل وفقاً لمعتقد الإنترنت**: اليوم نيتسكيب شركة صديقة للإنترنت، ومايكروسوفت هي الشركة التي لا تفهم الإنترنت. كشركة، ينبغي أن يكون لدينا معتقد إنترنت. ينبغي أن تسأل كل مجموعة في مايكروسوفت كيف يمكن أن تجعل الإنترنت أفضل للعملاء، وكيف يمكنها أن تقدم قيمة جديدة للإنترنت لا يمكن لشركات أخرى الاستفادة منها. ينبغي أن نكون ملتزمين عاطفياً بنجاح الإنترنت كما نحن ملتزمون بنجاح ويندوز. ينبغي أن نركز على حملة علاقات عامة واحدة توضح كيف سنجعل الإنترنت مكاناً أفضل للعمل، وكيف أننا نقدم المزيد من الفرص، بدلاً من كيف نصنع فرّقاً.

2- **استنساخ نيتسكيب والتفوق عليها**: ينبغي أن نعمل بجد لاستنساخ نيتسكيب. يجب أن نضع خطة لاستنساخ كل الميزات التي لديهم اليوم، إضافة إلى ميزات سيقومون بإضافتها من الآن وحتى إصداراتنا المقبلة. ينبغي أن نجعل ذلك أولوية قصوى ونكلّف أفضل موظفينا بهذه المهمة. إضافة إلى عملنا المخطط له ويندوز 32/أو-إل-إي Win32/OLE، ينبغي أن نعمل بجد لتوسيع وامتلاك هتميل HOTML كصيغة، وأثناء ذلك تعزيز أصولنا الموجودة حالياً للتقدم إلى الأمام. ينبغي أن نقرن مدة تشغيل الحاسب بإكسبلورير (متصفح الإنترنت)، ونتوثق أن أنظمتنا يمكنها التعامل مع هتميل للعرض ثنائي الأبعاد. ينبغي أيضاً أن نعمل على آر-تي-إف RTF، نعيد تصميمه ليكون توسعة طبيعية لهتميل، ونغير برنامج ورد (معالج النصوص) وبرامج نصيّة أخرى لقراءة وكتابة هذه الصيغة الجديدة.

3- **الحصول على 80% من أفضل مواقع الإنترنت ترتبط بعميلنا**: تجذب المحتويات حركة المتصفحين، وينبغي أن نصل إلى أفضل خمسة مواقع ونسألهم: «ما الذي يمكننا فعله لجعلكم تتبنون إكسبلورير؟». ينبغي أن نكون مستعدين لكتابة شيك، شراء مواقع، أو إضافة ميزات - أن نفعل أساساً كل ما يتطلبه الأمر لجذب حركة التصفح. ينبغي أن نعيد تركيز عملنا (ما تركز عليه إم-إس-إن MSN اليوم) على هذا العرض. ينبغي أن نختار أشخاصاً أكفياء للتعامل مع هذه المشكلة.

4- **تقديم محتوى وأدوات مايكروسوفت ترتبط بمتصفحنا**: بناء منصة الإنترنت وحدها ليس كافياً؛ وينبغي أن تقود أدواتنا، محتوى الموقع ومجموعات التطبيقات إلى تلك المنصة. ينبغي أن نجعل إكسل Excel جزءاً من الإنترنت، وبرامج أخرى تزيد من سيطرتنا. اليوم، لدينا تقانة رائعة في إم-إس-إن وباقي برامج مايكروسوفت التي لا تركز على الإنترنت، وتقدم بدلاً من ذلك فضاءً بديلاً. ينبغي أن نعيد تركيز هذه التقانات على برنامج قياسي وصيغة هتميل. يجب أن تكون تلك أولوية قصوى لمجموعات تطبيقاتنا لتنفيذ هذه الرؤية.

- لناشري مواقع الإنترنت، نحتاج إلى رسالة واحدة، حيث تستخدم كل من ميديافيو MediaView وبلاك-بيرد BlackBird هتميل الموسعة كصيغة أصلية لهما. إضافة إلى ذلك، ينبغي أن تكون لدينا أداة لإدارة الموقع يمكن استخدامها لإدارة محتوى هتميل الحالي إضافة إلى أشكال مختلفة من الوثائق (مكتبية).

- لمطوّري التطبيقات، ينبغي أن نقدم نسخاً من في-ب VB وأكسيز Access ترتبط بموقعنا، وأن نسمح لآخرين بتطوير أدوات صوتية وصيغ ثنائية الأبعاد. ينبغي أن يتضمن هذا صيغ صوتية من النوع الذي يمكن استخدامه في في-ب.
- للمستهلكين، ينبغي أن نقدّم محرراً يسهل التعامل معه لإرسال ملاحظات وتعديل صفحة البدء. لا ينبغي أن نخاف من إنفاق أموال هنا للدخول في اللعبة - ينبغي أن نفكر بشراء شركات قائمة لزيادة حضورنا وحصتنا.
- كل موضوعات الإنترنت، من إم-إس-إن أو من المستهلك، ينبغي أن ترتبط بموقعنا. ينبغي أن نعيد تشكيل محتوى موقع إم-إس-إن القائم حالياً (مثل مصادر السيارات ومركز الموسيقا)، ونتوثق أيضاً من أن روابط جديدة (مثل سيتيسكيب Cityscape) تستفيد من ميزات في متصفحنا.
- الاستثمار في أشكال محتويات جديدة مميزة. ينبغي أن نتبوأ مركزاً قيادياً في تقديم محتوى جديد للإنترنت. ينبغي أن نتولى القيادة في ألعاب الإنترنت بمزيج من الألعاب الجديدة إضافة إلى منتجات الألعاب الاستهلاكية. ينبغي أن نقدم أو نروّج لمحتوى عائلي.

5- **الترويج لمتصفح الإنترنت إكسبلورير بقوة.** لطالما فازت مايكروسوفت عبر التسويق، إلا أن نيتسكيب تتفوق علينا في تسويق موقعها الإلكتروني. ينبغي أن يتغير هذا. ينبغي أن نضاهي نيتسكيب بالتسويق الإلكتروني، إضافة إلى تعزيز قنواتنا القائمة حالياً لتحقيق الفوز. أفعال رئيسة:

- موقع واحد. محير أن لدينا موقعين، وينبغي أن يكون لدينا موقع واحد، يقدم خدمات أساسية ومتقدمة. ينبغي أن يكون موقعاً جذاباً وغاية في التطور، مع محتوى رائع، ويجب أن يركز على تقديم إكسبلورير كمنصة، وينبغي أن تقدم كل الصفحات ميزات جديدة ترتبط بإكسبلورير. ينبغي أن يقدم هذا الموقع خدمات ومحتوى رائع تجعل المستخدمين يرغبون بالعودة إليه. يتضمن هذا محتوى تقليدياً (دعم المنتج، ترقية برامج، إلخ) إضافة إلى محتوى «جديد» (البحث في الإنترنت، صفحات بيضاء، إلخ). يجب أن يكون لدينا فريق إنتاج متكامل تستند أهدافه الرئيسة إلى تحقيق حصة لإكسبلورير، ويركز على ديمومة سعادة مستخدمي المتصفح.
- ترويج الإنترنت لمستخدمين جدد. ينبغي أن نتوثق أن المستخدمين يرون ويندوز أفضل طريقة للاتصال بالإنترنت. ينبغي أن نقدم للمستهلكين المزيد من الخيارات، بحيث يجدي إكسبلورير نفعاً بالنسبة لهم بغض النظر عن الاتصال بالشبكة الدولية. ينبغي أن نقدم ميزات إنترنيت جديدة في حقيبة خاصة، ونجعل كل مستخدم ويندوز 95 يحصل عليها.
- الفوز بكل مبيعات الشركات. ليس هناك سبب يجعلنا نخسر مبيعات الشركات. ينبغي أن نركز جهود فريق مبيعاتنا على جعل إكسبلورير جزءاً من المواقع الإلكترونية. ينبغي أن ندفع باتجاه التكامل بين الأوفيس وتقانة المعلومات. لا يمكن أن نخسر هذه المعارك.

6- إعادة تحديد موقع إم-إس-إن والتركيز عليه مع تقانات ذات صلة. تؤثر هذه الإستراتيجية على العديد من المجموعات، لكنها أشد تأثيراً على إم-إس-إن. يمتلك فريق إم-إس-إن تقانة رائعة يمكن استخدامها لحل مشكلات الإنترنت والتي توجّه تعاملهم حالياً مع الإنترنت؛ وينبغي أن نتوثق من تغيير إستراتيجية إم-إس-إن الجديدة حيث يكون ذلك ضرورياً للترويج لمتصفح الإنترنت الخاص بنا. هناك ثلاث قضايا هنا.

- القضية الأولى هي تحديد المكانة: ينبغي أن نحدد إم-إس-إن ونتوثق من أننا نقدم ابتكارات إنترنيت أولاً، وأن يكون إم-إس-إن موقعاً رائعاً على الإنترنت. ينبغي أن نفكر بتقديم خدمات جديدة من فريق إم-إس-إن خاصة بالإنترنت وليس بإم-إس-إن.
- القضية الثانية هي التوزيع: إن تسويقنا لإم-إس-إن يجعل من المستحيل علينا إقامة شركات رئيسة لتوزيع المتصفح. ينبغي أن نفتح صندوق ويندوز لتسهيل الوصول إلى خدمات إلكترونية ومزوّدي خدمة الإنترنت.
- القضية الثالثة هي التقانة: ينبغي أن نتأكد أن التقانة الرائعة من فريق إم-إس-إن تركز على الصيغ التي تتوافق مع الإنترنت. هذا يعني أن بلاك-بيرد وميديا-فيو يجب أن يرتبطا بإكسبلورير كسلة واحدة، وينبغي أن ندمج www.microsoft.com وwww.msn.com بحيث يكون هناك موقع واحد فقط يركز على ترويج إكسبلورير.

تكملة هذه الوثيقة مقسومة إلى جزئين: تحليل لقطاعات العملاء والرسائل التي ينبغي أن نبعث بها، وإطار زمني مفترض لتنفيذ هذه الخطة في 12 شهراً القادمة.

المصدر: وزارة العدل الأمريكية، قسم مكافحة الاحتكار، «كيف تحصل على حصة 30% في 12 شهراً»، الوثيقة الحكومية 684 في دعوى الولايات المتحدة ضد مايكروسوفت، http://www.usdoj.gov/atr/cases/exhibits/684.pdf (تصفح 19 تشرين الثاني 2000).

على الرغم من أن غيتس لم يمنح موافقته الكاملة على هذا الاقتراح، إلا أنه شكل الدعائم الأساسية لإستراتيجية مايكروسوفت أثناء السنوات القليلة التالية. سرعان ما أجاز غيتس للمديرين استثمار 100 مليون دولار على الأقل كل عام لبناء متصفح إنترنت، ويزيد ذلك عن الأموال المخصصة لتطوير نافيغيتر نيتسكيب بنسبة ثلاثة إلى واحد[26]. استمرت مايكروسوفت بعرض متصفحها مجاناً، فيما كانت نيتسكيب تحصل على مقابل من الشركات العميلة. وحاولت مايكروسوفت تعزيز حصتها في الأذهان والسوق بتنفيذ توصية الخطة «كتابة شيك، شراء مواقع، أو إضافة ميزات - بشكل أساسي، فعل كل ما يتطلبه الأمر لتحقيق النجاح».

عاد التركيز على استغلال قوة وحجم مايكروسوفت للظهور في عرض قدّمه في شباط 1996 بول ماريتز، وهو تقرير تم تقديمه لبيل غيتس مباشرة[27]. كانت المشكلة، كما قال، واضحة وطارئة: كانت نيتسكيب تمتلك نحو 90% من السوق، في حين تمتلك مايكروسوفت أقل من 5%. الأكثر أهمية من ذلك، كانت نيتسكيب تستعمل موقعها في السوق بتحويل المتصفح إلى «نظام تشغيل افتراضي» ربما يحل يوماً ما محل ويندوز. لكن كان لدى مايكروسوفت الموارد الضرورية لترد الصاع صاعين: «أصول كبيرة» في الحواسب، المخدّمات، التطبيقات، والأدوات، إضافة إلى «أموال أكثر من نيتسكيب».

ينبغي أن تستفيد مايكروسوفت، كما جادل، من مواردها لتطوير متصفح يتفوق على نافيغيتر في الأداء. إذا تم ربط ذلك المتصفح بعد ذلك بقوة عبر التقانة والتسويق مع ويندوز، الذي يشغّل أكثر من 90% من كل الحواسب الشخصية، تستطيع مايكروسوفت أن تبني بسرعة قاعدة قوية. إضافة إلى ذلك، أوصى بأن تقوم مايكروسوفت بإقناع المستهلكين بتقديم إكسبلورير بكثافة في المعارض التجارية ومناسبات التقانة العالية الأخرى، دفع حوافز لباعة يعرضون «عدّة أدوات الإنترنت» الخاصة بها، بناء شراكات مع مزوّدي خدمة الإنترنت، والإعلان على نطاق واسع، خارج وعلى المواقع الإلكترونية.

ينبغي استهداف شركات عميلة عبر حملة تثقيف مركّزة، توضيح الرسالة بأن متصفح الإنترنت ومخدم مايكروسوفت مجانيان. ينبغي أن تصل مايكروسوفت إلى مواقع الإنترنت الرائدة ومزوّدي الخدمة الآخرين، تمنحهم أدوات، فرص تسويق (مثل تضمين قرص مدمج مع رزمة ويندوز

95)، وتمويل حملات تسويق مشتركة للترويج لإكسبلورير. ينبغي تقديم حوافز مشابهة أيضاً لمزوّدي خدمة الإنترنت، باعة البرمجيات، ومصنّعي الحواسب الشخصية. (انظر الجدول 8-1).

جدول 8-1: مايكروسوفت تدخل في معركة مباشرة مع نيتسكيب

	الاتفاق مع نيتسكيب	الاتفاق مع مايكروسوفت
عملاء الشبكات الداخلية		
شيفرون Chevron	تشرين الأول 1996	آذار 1997
ك-بي-إم-ج KPMG	كانون الثاني 1997	آب 1997
مزوّدو خدمة الإنترنت والخدمات الإلكترونية		
إم-سي-آي MCI	تشرين الثاني 1994	آذار 1996
إيه تي وتي AT&T	آب 1995	تموز 1996
بروديغي Prodigy	تشرين الثاني 1995	تشرين الأول 1996
أمريكة-أونلاين AOL	آذار 1996	آذار 1996
كمبيو-سيرف CompuServe	آذار 1996	حزيران 1996
سبرنت Sprint	آب 1996	كانون الأول 1996
مصنّعو الحواسب الشخصية وشركات البرمجيات		
آبل Apple	آب 1995	آب 1997
إنتيوت Intuit	تشرين الأول 1995	تموز 1997
لوتس/آي-ب-إم Lotus/IBM	تشرين الثاني 1996	تموز 1997

المصدر: مايكل إيه. كوزومانو وديفيد ب. يوفي، المنافسة في عصر الإنترنت: دروس من نيتسكيب ومعركتها مع مايكروسوفت.

بهذه الطريقة، كانت مايكروسوفت سترغم نيتسكيب على الدخول في معركة مباشرة على عدّة جبهات، مما يشكّل وضعاً تتفوق فيه قوة مايكروسوفت وتحقق النصر. ظهر أن ذلك الاحتمال واعد بشكل خاص بفضل مشكلة اكتشفها ماريتز في إستراتيجية نيتسكيب. كان المتحدّي، وفقاً لرأيه، «مهوّساً بمايكروسوفت»، «ويستحضر «خيالات نوفيل». كان يصدر عن نيتسكيب «ردود أفعال على إستراتيجية إم-إس [مايكروسوفت]»، و«مستعدة لمحاكاة إم-إس على نطاق واسع» - ضعف كان ماريتز يأمل باستغلاله لاستفزاز نيتسكيب ودفعها لتخوض حرب ضربة-بضربة.

«هذا يوم سعدك». على الرغم من أن معظم بنود تلك الخطة كان مقبولاً، إلا أن بعض جهود مايكروسوفت الحثيثة لإبعاد صفقات كبيرة عن نتيسكيب كانت قد أثارت جدالاً حاداً داخل وخارج الشركة. كان هناك مثال مبكر عن ذلك تجلّى في نجاح مايكروسوفت في إغواء أمريكة-أونلاين بالعمل معها. في وضعه لتقرير عن لقاء في كانون الثاني 1996 بين بيل غيتس وستيف كيس، كتب أحد مديري أمريكة-أونلاين: «طرح غيتس سؤالاً فظاً بشكل غريب: كم ينبغي أن ندفع لك لإبعاد نيتسكيب؟؟ («هذا يوم سعدك»)[28]». وبذل غيتس بالفعل كل جهده، ووافق أخيراً على أن يدفع لأمريكة-أونلاين 0.25 دولاراً عن كل عضو تحوّله أمريكة-أونلاين إلى إكسبلورير، وعرض تقديم 600.000 دولار حافزاً إذا نجحت أمريكة-أونلاين في تحويل «جزء مهم من قاعدتها» في وقت محدد، ووضع رمز أمريكة-أونلاين على سطح مكتب ويندوز - مرغماً خدمة مايكروسوفت الإلكترونية، إم-إس-إن، على مواجهة منافسة في بيتها للمرة الأولى[29].

تلقت شركات أخرى أيضاً عروضاً مغرية. اشتكى مدير مبيعات نيتسكيب، مثلاً، من أن مايكروسوفت كانت تغري إيسر Acer للحواسب بتقديم «سعر خاص لترقية ويندوز 95 من ويندوز 3.1 إذا استعملوا إكسبلورير حصراً وليس نافيغيتر نيتسكيب»[30]. وُعدت بيراميد Pyramid للجعة، وهي شركة متخصصة بإنتاج الجعة ومقرها ولاية واشنطن، بالحصول على إعلانات وبرامج مجانية إذا خصصت موقعها لإكسبلورير وأزالت كل ما يشير إلى نيتسكيب مدة عام. قال مدير الاتصالات في بيراميد: «كنت أفضل مواصلة العمل مع نيتسكيب ... [لكن] مايكروسوفت كانت تنوي بوضوح إنفاق الأموال الضرورية لتجعل إكسبلورير معياراً للتصفح»[31].

أحياناً، بأي حال، كانت مايكروسوفت تعتمد مقاربة أقسى. عندما أزالت كومباك رمز إكسبلورير من سطح مكتب ويندوز في الحواسب التي تبيعها، كتب محامي مايكروسوفت للشركة يطالبها بالعدول عن ذلك. كتب: «إنهاء [ترخيص عملكم بويندوز] سيدخل حيز التنفيذ أثناء ثلاثين (30) يوماً بعد هذا الإشعار إن لم تعالج كومباك الخرق المشار إليه آنفاً أثناء ثلاثين (30) يوماً»[32].

باستعمال سياسة العصا والجزرة، كانت مايكروسوفت قد زادت حصتها من السوق إلى نحو 20% بحلول بداية 1997. لكن ذلك لم يكن كافياً أبداً. كما قال براد تشيز، مدير تسويق، لفريق المبيعات والتسويق لديه: «لقد كسبنا أرضاً، لكننا لا نزال نخسر... بالرغم من كل عملنا الجاد، زخمنا، وكل المناظرات الصحفية التي فزنا بها، نحن ضعفاء»[33]. قاد هذا التصوّر مايكروسوفت لزيادة الضغط على

نيتسكيب على كل الجبهات. ألح مديرون بارزون، بشكل خاص، على أن تقوم مايكروسوفت بزيادة استغلال ويندوز، سلاح الشركة الأمضى. في بريد إلكتروني مشحون بالتوتر، والذي أصبح لاحقاً حجر الزاوية في دعوى وزارة العدل، عبّر جيم ألشن، المدير المسؤول عن ويندوز، عن إحباطه من إستراتيجية مايكروسوفت. اشتكى: «لا أشعر أننا سنفوز بالطريقة التي نعتمدها حالياً. أنا مقتنع أن علينا استعمال ويندوز – إنه الشيء الذي لا تمتلكه [نيتسكيب] ... ينبغي أن نكون تنافسيين بالميزات، لكننا نحتاج إلى ما هو أكثر من ذلك: التكامل مع ويندوز»[34].

إضافة إلى السعي لربط ويندوز وإكسبلورير بشكل أكثر تماسكاً، استعملت مايكروسوفت أيضاً قواها في التطبيقات المكتبية للفوز بالصفقات الكبيرة. في منتصف 1997، مثلاً، بعد عام من مناقشات محبطة مع آبل للحواسب، قرر بيل غيتس التوقف عما كان يفعله وإرغام آبل على اعتماد إكسبلورير. كانت آبل قد أصبحت تعتمد كثيراً على ديمومة توفر «برامج مايكروسوفت» لحواسب ماكنتوش. في بداية تموز، اتصل غيتس برئيس آبل التنفيذي جيل آميلو لينقل إليه بعض الأخبار السيئة. كما قال لمديريه: «سألت [آميلو] كيف يمكننا الإعلان عن إلغاء «برامج ماك» – هل يرغب بأن يقاضينا عن براءات الاختراع أولاً أم ينبغي أن نعلن مع «باعة مستقلين آخرين» أننا لن نقدم الدعم لماك؟»[35].

معرضاً لضغط من مجلس إدارته، وجد آميلو نفسه مطروداً من العمل أثناء شهر. وفي 6 آب 1997، أعلن ستيف جوبس في عمله الجديد بوصفه رئيساً تنفيذياً لآبل أنه قد وقع اتفاقاً تاريخياً مع بيل غيتس. كانت آبل ستجعل إكسبلورير متصفحها الرئيس، في حين وافقت مايكروسوفت على

الاستمرار في تطوير برامج ماك. بعد استعراض مايكروسوفت لقوتها بشكل لا يعرف الخجل، قرّرت آبل التخلي عن نيتسكيب.

بعد أربع وعشرين ساعة، فعلتها مايكروسوفت مجدداً، عندما أعلنت ك-بي-إم-ج KPMG، إحدى أكبر شركات المحاسبة والاستشارات المالية في العالم، أنها ستتخلى عن نيتسكيب وتعتمد حل مايكروسوفت. بأسلوب سومو تقليدي، كانت مايكروسوفت قد عرضت على ك-بي-إم-ج أكثر من 10 ملايين دولار نقداً، إلى جانب مجموعة واسعة من الخدمات، إذا اعتمدت الأخيرة إكسبلورير، مايكروسوفت إكسشينج Exchange، ويندوز إن-تي، ووافقت على التخلص من 17.000 نسخة من نافيغيتر نيتسكيب.

معرضاً لضغط كبير، بدأ موقف نيتسكيب يسوء بسرعة في خريف 1997 وبداية 1998، وأوقفت الشركة فرض رسم على نافيغيتر في محاولة لاستعادة حصتها من السوق. لكن خطوة نيتسكيب كانت صغيرة جداً وبعد فوات الأوان. في خريف ذلك العام، تخلت نيتسكيب عن محاولة التغلب على مايكروسوفت وحدها، ووافقت على أن تقوم أمريكة-أونلاين بالاستحواذ عليها مقابل 10 مليارات دولار. بعد ثمانية عشر شهراً، كانت حرب المتصفحات قد انتهت أساساً، مع ارتفاع حصة إكسبلورير من السوق إلى 86%، وتراجع حصة نافيغيتر إلى 14%[36].

بإتقان كل من إستراتيجيتي الجودو والسومو، حققت مايكروسوفت هدفها المبدئي، وانتزعت النصر من براثن الهزيمة. لكن موقف الشركة العدائي أطلق أكبر تحدٍ كانت قد واجهته حتى ذلك الوقت: قرار حكومة الولايات المتحدة بمقاضاة الشركة. ينبغي أن تمنح هذه النتيجة تحذيرنا

المبكر قوة كبيرة: تعلّم من تجربة مايكروسوفت ما يمكن لإستراتيجية الجودو والسومو تحقيقه إذا حدّدت نقاط قوتك، عرفت نقاط ضعف منافسيك، وسخّرت كل مواردك للقيام بهجوم مركز. لكن في الوقت نفسه، تذكر أنه حتى أقوى المنافسين يمكن فقط أن ينجحوا، في الإطار العام، إذا التزموا بالقوانين.

إستراتيجية السومو: تضييق الخناق عليهم

- تفوق في الإنفاق على خصوم صغار، وضعهم على شفير الهاوية.
- قم بتأمين شركاء، واحرم المنافسين من الحصول على موارد مهمة.
- استفزّ منافسين أضعف منك للدخول في حروب إنهاك أو ضربة-بضربة.

إتقان القواعد

بالرغم من شراسة جولة القتال النموذجية، إلا أن السومو لعبة تخضع لقواعد واضحة وصارمة، وأي خرق لها قد يعني الإقصاء أو الهزيمة. ربما يبدو الحكّام الطاعنون في السن الذين يجلسون حول الحلبة ضعفاء مقارنة بالأبطال الذين يتقاتلون في وسطهم. لكن كلمتهم هي القانون.

الشيء نفسه يصح في التنافس التجاري. هناك عدد كبير من المحامين الذين يطبّقون سياسة منع الاحتكار ويعملون بصمت ودون تكلّف في حين يسرق الأضواء جبابرة الصناعة مثل دون د. روكفلر وبيل

غيتس. لكن أقوى الشركات يمكن أن تصبح خائرة القوى إذا صدر بحقها حكم بأنها خرقت القانون. في الولايات المتحدة، مثلاً، بعد إثبات التهمة، تمتلك الحكومة الاتحادية القوة لتفكيك شركة، لتنظيم إدارة تالية، لفرض غرامات كبيرة، ولوضع الأشخاص المسؤولين في السجن. حتى الشركات التي تنجو من ذلك تدفع غرامات؛ لأن المعارك القضائية يمكن أن تستنزف مواردها، تخفف من نشاط إدارتها، وتشوّه سمعة الشركة.

نتيجة لذلك، ينبغي أن يكون إتقان القواعد أولوية قصوى لأي إستراتيجي سومو. على الرغم من أن ذلك أمر بديهي، إلا أنه ليس سهلاً كما يبدو. الإتقان الحقيقي أكثر من مجرد سؤال في كتاب تعليم. إنه يعني غرس الاحترام عميقاً في منظمتك دون الإضرار بالتميّز الذي تحتاجه للمنافسة. عندما يندفع ريكيشي إلى الحلبة، لا يكون هناك وقت للتفكير في الحركات المسموحة والمحظورة. بدلاً من ذلك، يضفي منافس خبير على قواعد اللعبة صبغة ذاتية. تسمح له الذاكرة البدنية بالقيام بهجمات شرسة دون عبور الخط القاتل. بعد أعوام من التدريب، يتصرف الجسد بشكل أسرع مما يستطيع الذهن التفكير به.

تعلّم القواعد

الخطوة الأولى في إتقان القواعد هي بكل وضوح تعلّمها. يمكن أن يكون قانون مكافحة الاحتكار غامضاً، وقد يجادل البعض أن أحكامه قد أكل عليها الدهر وشرب. لكن لا يمكن لشركة كبيرة أو قوية أن تبقى جاهلة بالقانون. في الولايات المتحدة، يعود تاريخ الإطار القانوني لسياسة مكافحة الاحتكار إلى أكثر من 150 عاماً مضت. وضع قانون شيرمان لعام

1890 القواعد الأساسية بحظر محاولات «احتكار، دمج أو التآمر مع أي شخص أو أشخاص آخرين، لاحتكار أي نوع من أنواع المقايضة أو التجارة بين الولايات المتعددة». بنت قوانين لاحقة، بما فيها قانون كلايتون لمكافحة الاحتكار (1914)، قانون روبنسون-باتمان (1936)، وقانون هارت-سكوت-رودينو لمكافحة الاحتكار (1976)، على هذا الأساس. تمنع هذه القوانين عادة شركات مهيمنة من التواطؤ أو الاشتراك في مجموعة واسعة من النشاطات التي تقلل بشكل كبير من المنافسة. تتضمن تلك الأعمال عقود بيع حصرية، تلاعب بالأسعار، اقتطاع من تحت-الطاولة، مبيعات مقيدة، تعليق امتلاك أسهم على شراء أسهم أخرى، وعمليات استحواذ تهدد بالحد من المنافسة في سوق ما.

هناك عاملان أساسيان لفهم هذه القواعد. الأول هو الفرق بين امتلاك وإساءة استعمال موقع احتكاري: الأول قانوني، فيما الأخير غير ذلك. الثاني هو الفرق في المعايير المطبّقة على سلوك الشركات التي قد تكون تمارس أو لا تمارس نشاطاً احتكارياً. تحديد «هيمنة» أو حتى شيء يبدو بسيطاً مثل «حصة سوق» علم غير دقيق في أفضل حالاته. لكن لشرح الأمر ببساطة، يمكن أن يفعل الصغير أشياء عديدة لا يستطيع الكبير القيام بها. كما أشار رئيس سيسكو التنفيذي والمنافس القوي جون تشامبرز: «عندما تكون قرداً لطيفاً يزن ثلاثين رطلاً، سيكون ما يعدّه الناس سلوكاً مسلياً أو مقبولاً في منزلك غير مقبول عندما تكون غوريلا تزن مئات الأرطال. سيكون التقليل من شأن ذلك خطأً فادحاً»[37].

ربما يكون الالتزام بهذا القانون مهمة صعبة، خاصة على شركات سريعة النمو مثل مايكروسوفت التي تبقى مرتبطة بجذورها التجارية.

ترتقي بعض الشركات إلى القمة دون أن تتعلم اللعب بقسوة عندما تتطلب الظروف ذلك. ويمكن أن يشكّل اللعب بقسوة لتحقيق الفوز حالة إدمان، خاصة أن الحصول على المزيد من الموارد يجعل اللعب بقسوة أكثر متعة. نتيجة لذلك، بعد أعوام على انقضاء أيام المِرأَب، يستمر العديد من الأبطال الشبان في عرض القوة القتالية التي خدمتهم بادئ الأمر جيداً. لكن من الضروري إدراك أن هناك لحظة في نمو الشركة تتغير فيها القواعد. ما يجيزه القانون لوافد جديد غالباً ما يكون خارج الحدود لقائد السوق. ويُخضع القائمون على تطبيق القانون الشركات الكبيرة لتدقيق أشد من المؤسسات الصغيرة.

الممارسة تأتي بالخبرة

كانت سيسكو للأنظمة قد تعلمت هذا الدرس. بالرغم من موقفها المهيمن في سوق الإنترنت، إلا أن شركة الشبكات العملاقة كانت قد تفادت، حتى الآن على الأقل، الوقوع في مشكلات قانونية أربكت شركات مثل مايكروسوفت وآي-ب-إم. كانت سيسكو حريصة على إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة مع المشرّعين ومطبّقي القانون، وأطلقت مكتب لوبي خاص بها في واشنطن في 1997. إضافة إلى ذلك، بتدريبها للموظفين، تستفيد الشركة بشكل كبير من مايكروسوفت بوصفه مثالاً ينبغي أخذ العبر منه. يحذّر قانون داخلي مندوب المبيعات من استعمال لغة عنيفة مثل «قتل المنافسين» ويقدّم رسالة بريد إلكتروني من مايكروسوفت مثيرة للجدل كدرس عما ينبغي تفاديه[38].

إنتل: أفضل دفاع هو الدفاع الجيد. لكن إذا كان هناك بطل في هذا المجال، سيكون شركة إنتل، التي وضعت نصب عينيها وجود «أفضل برنامج للتقيد بقوانين مكافحة الاحتكار في العالم» بتوجيه من الرئيس التنفيذي آندي غروف[39]. بوصفها مبتكرة رقاقات الذاكرة والمعالجات المصغّرة، كانت إنتل على الدوام رائدة السوق. لكن في منتصف الثمانينيات رأى غروف أن «إنتل تجري نحو موقع ريادي على مستوى الصناعة»، بفضل نجاح معالجات إنتل 80386 المصغّرة.



المصدر: © تريبيون Tribune للخدمات الإعلانية .

مع نمو إنتل، أصبح عمل غروف منصبّاً بشكل كبير على تفادي مصير مشابه لإيه تي وتي التي تم تفكيكها. تذكر: «كنت قد زرت إيه تي وتي، ورأيت حالة الصدمة هناك. عطّلت قضية مكافحة الاحتكار الشركة». لهذا قرر غروف شن هجوم. بدلاً من انتظار تطور مشكلات احتكار، ستفعل إنتل كل ما بوسعها لضمان عدم ظهور تلك القضية أبداً.

بعد استشارة محامي إنتل العالم، توم دنلاب، أصبح لدى غروف «انطباع أن النموذج لم يكن على ما يرام»، كما شرح. «طوق حراسة، بلغة الهندسة، يمثل هامشاً للأمان - الفرق بين مواصفة محددة وأعلى مستوى من الأداء المطلوب في واقع الأمر. في سياق مكافحة الاحتكار، يصبح الطوق اختزالاً لمعايير الالتزام بالقانون التي تعد «محافظة أكثر من فهمنا للقانون».

كان تطوير «مواصفات جديدة لنموذج المبيعات، نموذج العمل، وممارسات العمل»، كما وصفها غروف، الجزء السهل. كان التحدّي الرئيس يكمن في نقل التزام الإدارة العليا إلى الموظفين كافة. كما لاحظ غروف: «ندفع المسؤولين عن التسويق وتطوير العمل، والمبيعات لأن يكونوا عدائيين. كيف تفرض سلوك طوق-الحراسة الجديد هذا على مجموعة من الأشخاص يعدّون مكافحة الاحتكار أمراً ينطوي على تناقضات؟».

بدأت إنتل بالتأسيس للتعليم مدى الحياة -عدم الاعتماد فقط على الكرّاسات أو الفيديو- لكل الموظفين لديها. قام القسم القانوني بتدريب كل موظفي الإدارة العليا، الإشراف على كل تقاريرهم تقريباً، و60 إلى 70% من القوة العاملة في غير مجال التصنيع، بمن فيهم كل من له علاقة بالمبيعات. تضمَّن المنهاج عدداً من التعليمات الأساسية: لا تعديل على الأسعار، لا عقود حصرية في مجال المعالجات المصغّرة، ولا حديث مع منافسين عن إستراتيجيات الإنتاج والتسعير. لكنه ركّز أيضاً على المناطق الرمادية حيث يتعثر على الأرجح معظم الناس، مثل التعاون الفني والمبيعات المشتركة. شرح دنلاب: «لا نريد أن نجعل الجميع خبراء

في قضايا الاحتكار، لكننا نريد منهم أن يعرفوا متى ينبغي بهم الاتصال بمحامٍ متخصص بقانون مكافحة الاحتكار».

في تدريب لاحق، صمم فريق دنلاب برامج معدّة خصيصى لأقسام مختلفة من الشركة. كان فريق المبيعات، مثلاً، سيستعرض قضايا التسعير والمبيعات المشتركة بعمق أكبر، فيما قد تخضع مجموعات الإنتاج لتدريب إضافي على الملكية الفكرية والتناقضات بين براءات الاختراع والاحتكار[40]. كانت جلسة تدريب عادية تستغرق نحو ساعة، وتدخل كل مجموعة ضمن الشركة في صفوف عدّة مرات في العام. إضافة إلى ذلك، كان كادر الإدارة يخضع لدورة تدريب واحدة على الأقل سنوياً.

وضع آندي غروف كل ثقل منصبه وشخصيته خلف برنامج الالتزام بالقانون، منح دنلاب «وقتاً غير محدد» في اجتماعات المديرين -التي كان ينظّمها بكثرة- «لتقديم أفكار، أمثلة، أخطاء، أحكام خاطئة، في أي وقت». أكّد دنلاب: «كان آندي يدعمنا منذ البداية بشرحه للمديرين أن التدريب مهم وأن كل مدير ينبغي أن يتعاون مع القسم القانوني. بمرور الوقت، انتقل الأمر من آندي نزولاً إلى كل شخص في الشركة. بعد بضعة أعوام من هذا التدريب، أصبح جزءاً من ثقافة إنتل».

لكن الشركة لم تعتمد على محاضرات وورشات عمل فقط. لتثبيت ثقافة الرضوخ لقانون مكافحة الاحتكار عميقاً في «ذاكرة بنية» إنتل، اعتمد غروف ودنلاب أيضاً على مقاربة أكثر فاعلية. منذ بداية التسعينيات، قام القسم القانوني في إنتل بإجراء تدقيق عشوائي في ملفات الموظفين. كان المحامون يندفعون إلى المكتب ويضعون يدهم على أوراق وأقراص وبريد

المدير الإلكتروني، ويأخذون كل الملفات التي قد تطلبها «لجنة التجارة الاتحادية» أو وزارة العدل. بدأت عمليات التدقيق في قمة هرم الشركة وانتشرت في كل أرجائها، واستمرت عاماً إثر آخر. في حال العثور على أي شيء مخالف للقواعد، كان القسم القانوني يحقق مع المصدر، يفرض علاجاً، ويطوّر تدريبه لمنع مشكلات مشابهة من الظهور مجدداً. قال دنلاب، مبيّناً أسباب تلك المقاربة: «إنها واحدة من تلك الأشياء التي لا يمكنك القيام بها 80% صح. ينبغي أن تمسك حتى بأبسط الأمور». شكّل هذا الاهتمام بالتفاصيل عملاً مستمراً لفريق مكافحة الاحتكار في إنتل، الذي وصل عدد أفراده إلى خمسين بحلول 2000 بينهم مختصون بكل قسم من أقسام العمل.

كان السلاح الأمضى في ترسانة الفريق القانوني الطرد الزائف. بعد القيام بغارة على أحد المديرين وعدة مستويات من إدارته، كان دنلاب يوظف مختصاً بقضايا الاحتكار لاستجواب المدير المستهدف أمام كل المديرين، ويستعمل موادَّ مصادرةً لشن هجوم عليه. بعد ساعة من الاستجواب المكثّف، سيقضي المحامي الخارجي وقتاً إضافياً في مناقشة دروس رئيسة والإجابة عن أسئلة من الجمهور المصدوم غالباً. كما شرح دنلاب، كانت المسرحية تشكل صرخة تنبيه عالية لكل مدير ربما يكون قد استرخى قليلاً. قال: «لا يمكنك أن تتخيل موقفك كشاهد أمام محامٍ عدائي. لهذا نمنح الناس تلك الخبرة للمساعدة في ترسيخ التدريب الذي يتلقونه. فكّر بالأمر: إذا شاهدت مديراً يتعرض لضغط شديد أمام أنداده، هل ستكتب مذكرات داخلية تجعلك ترتبك؟ هل ستسمح للعاملين لديك بقول أشياء ستسبب لك الإزعاج فيما بعد؟».

وافق آندي غروف: «الأمر ممتع. يتم تقديم المذكرة الداخلية كدليل وتهز كتفيك لا مبالياً. تفهم تماماً كيف يمكن كتابة تلك المذكرة. إضافة إلى ذلك، ربما تكون قد كتبتها بنفسك. ثم ترى المذكرة تتحول إلى أداة وسلاح ضدك، أمام عينيك ... تبدأ بالارتعاش، (سيكون فضل من اللّه إن نجوت بريشي. ربما كان أنا من كتبت تلك المذكرة)». كانت لحظة الإدراك تلك، كما قال غروف، ما يجعل الطرد الزائف أداة فعّالة. شرح: «لا نستعملها كثيراً، لكننا لسنا مضطرين لذلك».

بالرغم من أفضل جهود غروف ودنلاب، لم تكن إنتل بمنأى عن التحقيق. نظراً إلى حجم وقوة الشركة، لم يكن مفاجئاً أن يراقبها القائمون على تطبيق القانون عن كثب. حققت لجنة التجارة الاتحادية في نشاطات إنتل مرتين في التسعينيات. انتهت كلتا المحاولتين دون اتخاذ أي إجراء، على الرغم من أن إنتل وقّعت على اتفاق رضائي يخص استعمال الملكية الفكرية في 1999. إضافة إلى ذلك، أجرت المفوضية الأوروبية تحقيقاً في 2001. لكن بالرغم من ذلك التدقيق، كانت إنتل قد تفادت الوقوع في أزمة طويلة وعميقة كانت قد أصابت آي-ب-إم، إيه تي وتي، مايكروسوفت، وشركات قوية أخرى أثناء العقود القليلة الماضية.

في تفسيره لسبب نجاة إنتل من مصير إستراتيجيي سومو آخرين، أشار آندي غروف إلى نجاح الشركة في غرس احترام مبادئ منع الاحتكار عميقاً فيها. شرح: «تكمن قوة برنامج إنتل في أن كل مفاوضات الترخيص وكل عقد طويل الأمد يخضع لتدقيق ويكون موضوع نقاش بين

عدد من أعضاء القسم القانوني فيما يتعلق بتوافقه مع مبادئنا. الأغلبية الساحقة مما نفعله يتضمن القيام بذلك». بالرغم من ذلك، بغض النظر عن مدى حرصك، ينبغي أن تتوقع تدقيقاً استثنائياً عندما تكون رائداً في السوق. من ثمّ، تولي إنتل عناية خاصة للشكل أيضاً. كما لاحظ غروف: «يبدو محتملاً تماماً أنه عندما تكون أفعالك وقلبك في المكان الصحيح، يمكن لوثيقة واحدة مكتوبة بانزعاج أن تؤثر أكثر من جبل من الأدلّة عن أفعالك، مبادئك وممارساتك». جهود إنتل مصممة للاحتراس حتى من أصغر تلك الهفوات. استنتج غروف: «نظراً إلى تجذر منع الاحتكار في كل ما نقوم به، يمكننا التحكم بقدرنا».

إتقان القواعد

- تعلّم القواعد – وأدرك أنه عندما تنمو، فإنها تتغير.
- اغرس ثقافة منع الاحتكار في «ذاكرة بنية» شركتك عبر التدريب المتكرر، الأمثلة، والدورات.
- انتبه إلى أصغر الأمور – عندما يتعلق الأمر بإتقان القواعد، لا تنطبق قاعدة 20/80.

9

دليل مستخدم لإستراتيجية الجودو

«العب مهاجماً والعب للفوز»

- سكوت كوك، مؤسس، إنتيوت

في أعماقها، تتمحور إستراتيجية الجودو حول اكتساب فهم عميق لمنافسيك والخطوات التي ستحوّل نقاط قوة خصومك لمصلحتك. هذا ليس علماً. ليست هناك صيغ سهلة للنصر - تتطلب إستراتيجية الجودو انضباطاً، إبداعاً، ومرونة لمزج ومحاكاة تقنيات. لكن قوة وفاعلية هذه المقاربة تستحق الاستثمار اللازم لها؛ لأنه بإتقان المبادئ الكامنة خلف إستراتيجية الجودو، يمكنك الاستفادة من وزن منافسيك لإلقائهم أرضاً.

لا يتطلب النجاح قصير الأمد تحقيق إتقان كامل لإستراتيجية الجودو. حققت العديد من الشركات التي ناقشناها في هذا الكتاب مواقع قوية لها بتطبيق تقنية واحدة ببراعة. حدّدت إنكتومي وجونيبر، مثلاً، حيّز المنافسة وقبضتا على الصدارة بسرعة في المجالين اللذين أصبحتا رائدتين فيهما. دفعت درايبرز عندما تم سحبها بالاستفادة من زخم بروكتر وغامبل لمصلحتها. واستفادت فريسيرف بمهارة من

أصول خصمها، وتفوقت على أمريكة-أونلاين أوروبة لتصبح مزوّد خدمة الإنترنت الرائد في المملكة المتحدة أثناء بضعة شهور.

في أي وقت، بناءً على مرحلة المنافسة التي تكون قد وصلت لها، ربما يؤدي مبدأ واحد من إستراتيجية الجودو دوراً مهماً بشكل خاص. في الأيام الأولى، قبل أن تتضح حدود الفضاء التنافسي بشكل كامل، غالباً ما تكون الحركة المبدأ الأهم للنجاح. يبرز التوازن عندما يوليك المنافسون الاهتمام ويستعدون للهجوم. ويصبح العثور على طريقة تعزز الفاعلية ضرورياً عندما تهدف إلى صد هجوم منافس.

يتطلب النجاح على المدى الطويل، بأي حال، إتقان مجموعة أكبر كثيراً من تقنيات الجودو. في الجودو، تجد أحياناً بشكل طبيعي منافسين أقوياء «يميلون إلى استعمال تقنية أو اثنتين يمكنهم تطبيقها بالاستفادة من قوتهم»، كما كتب أحد المراقبين. «لكن إذا قابلوا لاعباً خبيراً بالتقنيات، والذي يمكنه توقع وإحباط تقنيتهم المفضلة، يفشلون تماماً»[1]. من ثمّ، ينبغي أن يمتلك معلّم جودو حقيقي ذخيرة غنية من المهارات ويكون مستعداً باستمرار في الوقت نفسه لتعلم طرق جديدة للفوز.

كان معلّمو إستراتيجية الجودو الذين استعرضناهم في هذا الكتاب قد قدّموا أنفسهم بأنهم يستطيعون دمج تقنيات مختلفة في إستراتيجية متماسكة. حدّد دونا دوبنسكي وجيف هوكنز، قائدي بالم كبيوتنغ اللذين أتقنا خدعة الجرو، حيّز منافسة جديد، تابعا العمل بسرعة، وتفاديا ببراعة توجيه ضربة-بضربة في التنافس مع مايكروسوفت. بعد أن غادرا بالم لتأسيس هاندسبرنغ، تعلّما أيضاً الدفع عندما يتم سحبهما، الاستفادة من زخم بالم لمصلحتهما.

أظهر روب غلاسر، مؤسس ريل للشبكات ورئيسها التنفيذي، مهارة مماثلة في الحركة، تابع العمل بسرعة لتحقيق تقدم امتد بين اثني عشر إلى ثمانية عشر شهراً. إضافة إلى ذلك، استجاب لكل من إمكانية وحقيقة شن هجوم من مايكروسوفت بالإمساك بخصمه بإحكام عبر عقد اتفاقيات توزيع وترخيص معه. أخيراً، عزّز من فاعلية عمله بالتعاون مع منافسي مايكروسوفت.

جعل هالسي ماينور وشيلبي بوني، مؤسسي سي-نيت للشبكات، من تعزيز فاعلية العمل حجر الزاوية في حملتهما للتغلب على عمالقة عالم وسائل إعلان التقانة. لكن الشريكين تحركا أيضاً بنجاح خلف هذه المجموعة من التقنيات. بحلول 2000، كانت سي-نيت قد حوّلت نفسها من شركة ناشئة إلى لاعب مهيمن، مما دفع ماينور وبوني للتحول من الجودو إلى إستراتيجية السومو. بالرغم من استمرارهما في تعزيز فاعلية عملهما، إلا أنهما تعلّما أيضاً استعمال أسلحة العملاق بالتفوق في الإنفاق على خصومهما في حملة لترويج علامتهما التجارية واستفادا من سعر سهم شركتهما المرتفع للاستحواذ على أحد أهم منافسيهما.

عندما تحدث أشياء سيئة لإستراتيجيي جودو جيدين

يبقى كل أبطال إستراتيجية الجودو الذين استعرضناهم (إضافة إلى معظم الشركات الأخرى التي ناقشناها) قصص نجاح عندما وضعنا هذا الكتاب. لكن في إستراتيجية الجودو، كما في الجودو، النجاح غير مضمون أبداً. حتى إنَّ إستراتيجيي جودو جيدين سيتعرضون أحياناً

للخسارة - أحياناً لأنهم يقابلون خصماً أفضل، أحياناً لأنهم يخرقون مبادئ إستراتيجية الجودو، وأحياناً لأنه عندما يتعلق الأمر بالتطبيق، يفشلون ببساطة.

لقاء خصم أفضل

إحدى أكبر المفارقات في إستراتيجية الجودو هي أن النجاح يولّد الخطر. كلما كبرت شركتك، أصبحت أكثر عرضة للهجوم من إستراتيجيي جودو آخرين. عندما تؤسس عملاً، تبني التزامات، وأصولاً وزخماً من المرجح أن يتم تحويل كل ذلك ضدك. كلما كان نجاحك أكبر، زادت الفرص التي تقدمها للاعب جديد، أقوى، أو أفضل لشن هجوم إستراتيجية جودو ضدك.

حالما حصلت نيتسكيب على 90% من سوق المتصفحات، مثلاً، استطاعت طرح أسهمها للاكتتاب العام مستفيدة من قوة تدفق عائداتها. لكن النجاح بالمقابل جعل نيتسكيب عرضة لهجوم. شكل قرار الشركة فرض رسوم على متصفحاتها نقطة ارتكاز مهمة، كما لاحظ بيل غيتس بسرعة. بابتكار منتج مشابه وتقديمه مجاناً، أرغمت مايكروسوفت نيتسكيب على اتخاذ قرار صعب: إما أن تقف مكتوفة اليدين وتخسر حصتها في السوق أو تحاكي خطوة مايكروسوفت وترى عائداتها وسعر سهمها يتراجعان. كافحت نيتسكيب مع هذا الخيار طوال عام ونصف العام تقريباً وتراجعت حصتها في السوق بنحو واحد ونصف بالمئة كل شهر. في النهاية، حققت مايكروسوفت النصر في حرب المتصفحات.

بعد ذلك، كانت إنكتومي، إحدى الشركات التي ناقشناها في الفصل 2، عرضة لهجوم من شركة ناشئة تستخدم إستراتيجية الجودو. ظهرت

أكامي على المسرح في 1999، وتحدّت موقع إنكتومي الرائد في سوق أرشفة المواقع الإلكترونية بإعادة تحديد حيّز المنافسة. على الرغم من أن إنكتومي كانت قد حدّدت الفئة بسوق للبرمجيات (تفوقت على سيسكو التي كانت تسعى لتحويلها إلى سوق أدوات)، قلبت أكامي الطاولة على إنكتومي بابتكار نموذج عمل يعتمد على عرض خدمات بدلاً من منتجات. على الرغم من أنه من السابق لأوانه توقع أي الشركتين ستنتصر في هذا النزاع، إلا أنه من الواضح أن إنكتومي كانت قد وجدت أن النجاح يجعلها عرضة للهجوم أيضاً.

لديك خياران عند مواجهة إستراتيجي جودو. يمكنك العودة إلى صندوق أدوات إستراتيجية الجودو للعثور على نقاط جديدة تستند إليها في هجومك. بالعثور على مصادر جديدة لتعزيز فاعلية عملك أو فرص جديدة لقبول وتوسيع خطوات خصمك، ربما تستطيع قلب الطاولة على أشد إستراتيجيي الجودو عدائية. بالمقابل، إذا كانت لديك ميزة القوة على خصمك الجديد، كما ناقشنا في الفصل 8، لا تخجل من استعمال تكتيكات سومو لإرغام منافس أصغر أو أضعف على الدخول في معركة مباشرة معك. كلتا المقاربتين ليست سهلة، لكن بإتقان الأفعال التي تُماشي ميزاتك الإستراتيجية، تزيد بشكل ملحوظ من فرصك في تحقيق انتصار.

خرق القواعد

على الرغم من أن خصوماً أفضل أو أقوى يستطيعون دائماً نسب معظم الفضل إليهم عندما يفشل إستراتيجيو جودو، إلا أن أكبر التهديدات لا

تأتي دائماً من الخارج. تسهم بعض الشركات في هزيمتها بالتخلي عن إستراتيجية الجودو أو خرق القواعد. كان لدى رئيس نيتسكيب التنفيذي جيم باركسليد شعور بديهي عميق نحو إستراتيجية الجودو، بناءً على أعوام من التنافس ضد عمالقة بوصفه مديراً في فيدرال إكسبريس ومكاو MeCaw للاتصالات الخلوية. لكن باركسليد لم يستطع منع مديرين بارزين آخرين من «إزعاج العملاق»، ولم يستطع إيقاف الشركة من التحرك بسرعة جعلتها تخرج عن السيطرة. بشكل مشابه، فهم رئيس نوفيل التنفيذي راي نوردا مشكلات التنافس في السوق مع لاعبين كبار؛ لكنه بالرغم من ذلك خرج عن المسار بإتّباع إستراتيجية ضربة-بضربة.

تفشل العديد من الشركات في استعمال إستراتيجية الجودو لأنها تفتقر للانضباط ولا يمكنها اتخاذ قرارات صعبة مثل الابتعاد عن الأضواء لتنفيذ خدعة الجرو ومقاومة إغراء الدخول في معركة ضربة-بضربة. غالباً ما يدفع الغرور المؤسساتي أو الشخصي الشركات للانحراف عن الطريق. لكنَّ مديرين معتادين على استعمال إستراتيجية الجودو يمكن أن يخرقوا القواعد. تضم إستراتيجية الجودو توترات داخلية ربما تبدو أحياناً عصيّة على الحل للعين غير الخبيرة. من أجل تحقيق نجاح على المدى الطويل، من الضروري إدراك تلك الاختلافات الدقيقة وإدارة الخلافات التي توجد أحياناً بين التقنيات.

إدارة الاختلافات: خدعة الجرو مقابل متابعة العمل بسرعة. إحدى أكبر التحدّيات التي تفرضها إستراتيجية الجودو على رؤساء الشركات التنفيذيين الطموحين هي الظهور بمظهر الضعيف والمسالم دون الاختفاء عن

الساحة. تحتاج الشركات الناشئة للعمل مع عملاء وشركاء، وتواجه إغراءً مستمراً بلفت الأنظار إليها نتيجة الضوضاء التي تصدر عنها. في مرحلة ما، ترغب معظم الجراء بالنباح.

إذا كنت متقدماً على المنافسين بشكل منيع أو، مثل هالسي ماينور في سي-نيت، توجد موارد قوية لتعزيز فاعلية عملك بين يديك، ربما يُجدي «إزعاج العملاق» نفعاً. إن الظهور بمظهر الفائز الواثق من نفسه يمكن أن يثمر في تعزيز المصداقية، إضافة إلى الحصول على مكافآت ملموسة. فيما يخص معظم الشركات، بأي حال، تقدم بالم كمبيوتنغ نموذجاً يُحتذى. بالتودد بهدوء إلى عملاء في وقت مبكر ووضع نفسها إلى جانب منافسها الرئيس، والحفاظ في الوقت نفسه على تركيزها في الإنتاج وتصميم عمليات داخلية لتسريع وتيرة العمل، حظيت بالم بحصة استثنائية في الأذهان والسوق دون إثارة أعمال انتقامية واسعة النطاق. كان سر نجاح بالم قدرة الشركة على اعتبار المنافسة لعبة لا خاسر فيها. لم يكن انتصار بالم، وفقاً لموقعها العام، يتطلب إلحاق هزيمة كاملة ونكراء بمايكروسوفت.

بعد عامين، كانت تلك الإستراتيجية قد وصلت إلى نهايتها. عندما قامت مايكروسوفت بجعل الشركة هدفاً، أضحت بالم حرة في اعتماد مقاربة أكثر جرأة. وستقوم العديد من الجراء في نهاية المطاف بتحول مماثل. لكن توقيت هذه الخطوة يعد قراراً حاسماً، ويكمن الخطر الأكبر عادة في الإقدام عليها في وقت مبكر للغاية، بدلاً من اتخاذها في وقت متأخر جداً. ربما كانت ترانسميتا، مثلاً، قد ارتكبت خطأً إستراتيجياً

بالتخلي عن خدعة الجرو في بداية 2000. بتحدّي إنتل علانية، دعمت ترانسميتا عملية طرح أسهمها للاكتتاب العام. لكنها أثارت أيضاً هجوماً مضاداً عدائياً مع احتمال إضعاف إمكانياتها المستقبلية بشكل كبير.

إدارة الاختلافات: تفادي ضربة-بضربة مقابل الدفع عندما يتم سحبك. تحدٍّ ثانٍ يواجهه العديد من إستراتيجيي الجودو هو التوفيق بين هاتين التقنيتين. عندما قررت دراييرز قبول قسائم بروكتر وغامبل، هل كانت دراييرز تدفع عندما يتم سحبها أم تقابل ضربة-بضربة؟ ماذا بشأن عرض ول-مارت لنشرات ك-مارت في متاجرها، أو عندما قررت مايكروسوفت الحصول على ترخيص جافا من صن؟

الفرق بين ضربة-بضربة والدفع عندما يتم سحبك دقيق لكن مهم. معارك ضربة-بضربة اختبارات مطلقة للقوة، يتقاتل فيها كلا الطرفين دون قيود. بالمقارنة، عندما تحظى بفرصة لإرغام خصمك على القتال وإحدى يديه مقيدة خلف ظهره، عندها يجدي الدفع عندما يتم سحبك نفعاً. حالما قبلت دراييرز قسائم بروكتر وغامبل، مثلاً، لم تكن الأخيرة لتحقق الكثير من تكثيف حملتها. بدلاً من ذلك، اختارت أخيراً إنهاءها. بشكل مشابه، بعد قبول مايكروسوفت وتوسيعها لمدى جافا، خسرت صن معظم فاعليتها ضد أكبر منافسيها - ولم يبق لديها ملجأ في نهاية المطاف سوى نقل المعركة إلى المحاكم.

كما ينبغي أن توضح تلك الأمثلة، غالباً ما يتضمن الدفع عندما يتم سحبك الرد مباشرة على خطوات منافس، لكن عند تنفيذه بشكل صحيح، يصبح متوافقاً تماماً مع تفادي ضربة-بضربة. بدلاً من تصعيد الموقف،

كما في ضربة-بضربة، الدفع عندما يتم سحبك مصمم لإضعاف قوة هجوم خصمك.

إدارة الاختلافات: الإمساك بخصمك بإحكام. قضية ثالثة تواجه العديد من إستراتيجيي الجودو هي الحاجة لإيجاد المزيج المناسب من التعاون والتنافس، خاصة عند الإمساك بالخصوم بإحكام. عندما تستعمل هذه التقنية، تحاول التخفيف من شدة أو احتمال اندلاع نزاع بالاستفادة من حوافزك. في الوقت نفسه، بأي حال، تبقى الأهداف النهائية لإستراتيجية الجودو التغلب على المنافسين والفوز بقطعة كبيرة من الكعكة.

نتيجة لذلك، هناك طريقتان لتطبيق هذه التقنية. من ناحية، يمكن أن تكون «لطيفاً» للغاية وتقبل رؤية خصومك للمستقبل بدلاً من إحكام قبضتك عليهم وفرض رؤيتك. الوقت كفيل بإيضاح ما إذا كانت شركات مثل أمازون.كوم أو تويز «آر» أس قد وقعت في هذه المصيدة. من ناحية أخرى، يمكن أن تكون عدائياً جداً، تثير ردَّ فعلٍ حاداً وفي النهاية تضطر للدخول في معركة. في اتفاقه مع مايكروسوفت، مضى روب غلاسر قدماً في هذا الاتجاه.

بالمقارنة، بدا أن إي-باي وأمريكة-أونلاين قد أبحرتا بنجاح بين هذين الضدّين. بالتحرك خطوات صغيرة (ينبغي أن نقول إنها بدافع الضرورة، وليس الاختيار)، استطاعت الشركتان بناء علاقة خدمت كلا الطرفين. في حين استمري إي-باي في الهيمنة على مزادات من مستهلك-إلى-مستهلك، حصلت أمريكة-أونلاين على قطعة من الكعكة في الوقت نفسه.

الفشل في التنفيذ

سيساعد إتقان النقاط الدقيقة لإستراتيجية الجودو الشركات في التنافس بفاعلية أكبر، لكن أفضل إستراتيجيي الجودو قد يفشلون بالرغم من ذلك نظراً لعيوب في التنفيذ. تحدث حالات الفشل تلك بكل الأشكال والأحجام. بالرغم من فاعلية عملها، إلا أن إي-تويز، مثلاً، وجدت نفسها غير قادرة على تلبية توقعات العملاء عندما تعلق الأمر بالتوصيل وفشلت في جمع ما يكفي من المال في مرحلة مبكرة من اللعبة. نجحت سيغا، بالمقابل، في زيادة فاعلية عملها ضد ننتيندو، لكنها لم تستطع تعزيز ذلك النجاح عندما دخلت سوني اللعبة وغيّرت القواعد مجدداً.

يمكن لنقاط ضعف مثل تلك أن تربك شركات من أي حجم، لكنها تمثل مشكلة خاصة لمنافسين أصغر. تتمتع شركات عملاقة مثل مايكروسوفت بترف قضاء أعوام قبل ظهور عثرات في أسلوب عملها. لكن فيما يخص الشركات الأقل حظاً، يمكن لآثار قرار سيئ أن تظهر بين ليلة وضحاها. ومن ثمّ، يمكن أن تتغلب شركات أصغر، مثل أبطال جودو أصغر، على خصوم أكبر باستعمال تقنية وطريقة تنفيذ خالية من الأخطاء. لكن ضد منافس ماهر وقوي، قد تؤدي حتى أصغر الأخطاء إلى هزيمة منكرة.

ليس هناك أسلوب حماية-من-الفشل لضمان عدم حدوث أخطاء أبداً. لكن الابتداء بذهنية صحيحة يمكن أن يساعد. في أريبا، كان ذلك يعني الغرس في نفوس الموظفين أهمية «حزمة الليزر». كما بيّن بوبي لينت، أحد مؤسسي الشركة: «تعريف (حزمة الليزر) هو التفوق في التفكير، التركيز والتنفيذ على المنافسين. هذا شيء نغرسه في كل

موظفينا». يبدو ذلك واضحاً، ربما، لكنه أحد أسباب الحيطة الأساسية التي غالباً ما يتم تجاهلها.

كن إستراتيجي جودو أفضل:

تعلّم من الأفضل

أخيراً، يمكن أن يساعدك عدد من أفضل الممارسات، كما يشرحها أساتذة سابقون وحاليون لإستراتيجية الجودو، في الوصول إلى قمة لعبتك. بالرغم من عدم وجود بديل لإتقان مفاهيم إستراتيجية الجودو ودراسة صناعتك ومنافسيك بعناية، إلا أن إبقاء هذه القواعد الخمس في الذهن سيساعدك في أن تصبح إستراتيجي جودو أفضل.

القاعدة الأولى: ركّز بشكل كبير على صلب عملك

سواءً كنت تتكلم عن بالم كبيوتنغ، إنتيوت، أو حتى شركات أكبر مثل تشارلز شواب، يتمتع أنجح إستراتيجيي الجودو بانضباط كبير للحفاظ على تركيزهم. بغض النظر عن الجاذبية التي تبدو عليها الفرص الخارجية، ينبغي أن يبقى درس واحد في الأذهان: كلما ازداد تركيزك، أصبحت الاستفادة المثلى من مواردك أسهل. حالما يبدأ عملك بالانتشار، يصبح صعباً للغاية أن توجّه طاقاتك نحو هجوم منسّق.

كما تعلّم هالسي ماينور بعد أن كاد يُغرق سي-نيت عندما خصص موارد أساسية لسناب!، «اعرف حدودك. لا تدخل سوى أسواق تتمتع بها بأفضلية تنافسية قوية. لا تخاطر أبداً بصلب عملك إلا إذا كنت مضطراً

لذلك». «خصوصية التركيز» بكلمات رئيس إي-باي التنفيذي ميغ وايتمان، ضروري لنجاح إستراتيجية الجودو. لاحظت: «تقوم إستراتيجيتنا على فن الإقصاء وفن القبول بالقدر نفسه، أو ما ستقوم بفعله».

القاعدة الثانية: تابع الهجوم لكن تفادى الهجمات المباشرة

يواصل إستراتيجيو الجودو الناجحون أيضاً الهجوم. «كن قائداً، وابق قائداً»، كما تقول دونا دوبنسكي. حالما تتخذ شركة أصغر أو أضعف من خصمها وضعية الدفاع، تنتهي اللعبة عادة. لهذا «العب مهاجماً والعب للفوز» هي نصيحة مؤسس إنتيوت سكوت كوك. «إذا لعبت مدافعاً، ستحظى بذهنية مدافع، وتبدأ بمحاكاة منافسك»، كما أشار كوك.

لكن متابعة الهجوم لا تعني الدخول في معركة مباشرة مع المنافسين. قال كوك: «الحياة قصيرة جداً. أحاول فعلاً تفادي شن هجوم مباشر ضد منافس معروف». قال ديفيد بيترشميدت، الرئيس التنفيذي لإنكتومي: «لا تشن هجمات مباشرة ضد جيوش أكبر حجماً بعشر مرات. تلك مهمات انتحارية».

القاعدة الثالثة: خطّط واستعد للمناورة

هناك مغالطة شائعة أن شركات سريعة النمو مثل تلك التي وصفناها تكسب رزقها بأساليب بارعة. يخطط معظم إستراتيجيو الجودو الناجحون لثلاثة أعوام تالية، ويتطلعون إلى ما بعد الضغوط والمشكلات الآنية نحو التحدّيات التي تنتظرهم. يعتقد مديرون في إنكتومي، إي-باي، وبالم أن التخطيط على المدى الطويل ضروري، حتى عند التنافس بسرعة

الإنترنت. بغض النظر عن السرعة التي تتحرك بها، ينبغي أن تتوقع خطوات المنافسين وحاجات العملاء وتؤسس استثمارات طويلة الأمد قد لا تثمر بالضرورة في غضون أسابيع.

أثناء التخطيط للمدى الطويل، بأي حال، ينبغي أن يكون إستراتيجيو الجودو الجيدون مستعدين أيضاً لإجراء «مناورات»، كما قال روب غلاسر. شرح غلاسر: «عندما نحقق توازناً بين الكسب على المدى القصير والاستمرارية على المدى الطويل، نتأكد أننا نركز على المدى الطويل بكل الطرق الممكنة. في الوقت نفسه، نحن مستعدون للمناورة بشكل مثير للدهشة في تلك الحالات المنتقاة حيث ينبغي أن تناور للحفاظ على ميزتك التنافسية».

في عرض نادر للاتفاق بين الشركتين، وافق رئيس مايكروسوفت التنفيذي ستيف بالمر على ذلك، مشدداً على أهمية الاستعداد لـ«جس النبض» أو معالجة قضايا جديدة بمرونة عندما تظهر. لكن الاستعداد بشكل دائم لإجراء تعديلات سريعة استجابة لأوضاع تنافسية جديدة هو ما كانت مايكروسوفت، كما يعتقد بالمر، الشركة التي يعمل بها 30.000 موظف، قد أثبتت في مناسبات عديدة أنها ماهرة فيه مثل أي شركة ناشئة.

القاعدة الرابعة: ابحث عن نقاط لتعزيز فاعلية عملك في أغرب الأماكن

من أجل زيادة فاعلية عملك، ينبغي أن تفحص بإمعان أفضل نقاط قوة المنافسين وتجد فرصاً لتحويلها إلى مصادر للضعف. من ثمّ، تستمد

إستراتيجية الجودو معظم قوتها من التفكير غير البديهي. كما يقول سكوت كوك: «أكبر أصول الشبان والمنظمات الصغيرة هي أنهم يستطيعون التفكير خارج نطاق المألوف. يمكنهم رؤية العالم بطريقة مختلفة تماماً. عندما تفعل ذلك، لن يرد المنافسون الكبار على الأغلب. لن يفهموا ما يحدث أبداً. لن يروا ذلك أبداً. أو بحلول الوقت الذي يفهمون فيه ما يجري، لا يعود ذلك يشكل فرقاً». لكن لا ينبغي أن تشعر شركات أقدم وأكبر باليأس. بطرح أسئلة جديدة، تحدّي الحكمة التقليدية، وتشجيع تدفق منتظم لأفكار جديدة، كانت شركات قائمة مثل تشارلز شواب قد استعرضت قدرتها على التفكير بشكل خلاق أيضاً.

القاعدة الخامسة: واجه العواقب

أخيراً، يبدأ العديد من إستراتيجيي الجودو بنوايا طيبة لكن ينتهي بهم الأمر يستنزفون مواردهم أو يخسرون معاركهم - خاصة في حقبة الإنترنت؛ لأن تقانات ومنافسين جدد يبتكرون طرقاً أفضل للمنافسة. لكن كما يقول ديفيد بوتروك الرئيس التنفيذي المساعد لتشارلز شواب: «إذا كان عليك مواجهة العواقب في نهاية المطاف، لماذا الانتظار؟».

اتخذ بوتروك وفريقه قراراً صعباً بالتخلي عن عمل وساطة الحسم الناجح الذي يقومون به لصالح التجارة عبر الإنترنت؛ ودمجوا في النهاية مع أول جهد إنترنت لهم، إي-شواب، في العمل الرئيس مخاطرين بصلب عمل الشركة. يعتقد بوتروك: «لا شيء جيد يأتي من الانتظار. إذا كنت ستغير نموذج عملك، واجه العواقب. التأخير يوهن موقعك ويمنح منافسيك فرصة الاستفادة من موقعهم».

الإستراتيجية والاستعارة: كلمة أخيرة

إستراتيجية الجودو استعارة، ومثل كل الاستعارات، لها نقاط ضعف وقوة. إضافة إلى تقديم اختزال مفيد لوصف أحداث وأفعال محددة، تمنحنا الاستعارات القوة لإلقاء نظرة جديدة على مشكلات، إثارة أفكار معينة، واكتشاف حقائق دامغة. بتأطير المألوف بطريقة غير مألوفة، يمكنك التحلل من عرى الحكمة التقليدية والبدء بالتفكير بطريقة جديدة.

الاستعارات شائعة خاصة في عالم الأعمال لأنها تساعد على تحفيز التفكير - وأيضاً، بصراحة؛ لأنها تضع لمسة من الإثارة على الأعمال اليومية. لكن الاعتماد على الاستعارات كدليل لإستراتيجية عمل يحمل مخاطر أيضاً. تكمن قوة الاستعارة في قدرتها على استكشاف العنصر المشترك بين أشياء متشابهة. الاستعارات بعيدة كل البعد عن الاختلافات؛ وفي العالم الحقيقي، بأي حال، الاختلافات تبقى. في حالة إستراتيجية الجودو، مثلاً، من المهم أن نتذكر أن الجودو في نهاية المطاف هو لعبة نقاط، والعمل في غالب الأحيان ليس كذلك. إضافة إلى ذلك، في الجودو، يمكنك التركيز تماماً على خصم واحد، بينما في العمل مجموعات أخرى، خاصة العملاء، بحاجة إلى اهتمامك أيضاً.

سيكون من الغباء الخلط بين الاستعارة والدليل، كما كتب الشاعر الفرنسي بول فاليري مرة. لكن بانتقاء استعارتك بذكاء، معرفة معانيها المختلفة، وملاحظة أين تنطبق وأين تفشل، يمكنك تحويل هذه الصورة البلاغية إلى أداة ذات قيمة كبيرة. بين طيات هذا الكتاب، كنا قد حاولنا القيام بذلك فقط، ووصلنا إلى نقطة لا تصل إليها استعارات أعمال

معروفة مثل الحرب، الشطرنج، وكرة القدم في أغلب الأحيان. بيدينا، كانت إستراتيجية الجودو أداة لتسجيل الملاحظات، التحليل، والتعلّم بشأن الطريقة التي تتنافس بها الشركات؛ وبيديك، نأمل أنها ستصبح أداة لبناء عمل رائع والتغلب على المنافسين.

ملحق

قائمة المقابلات

الاسم	الشركة	المنصب الأخير	التاريخ
توم آدمز *	إي-باي	غير متوفر	3 آب 2000
سام آدومس	فرونتير للطيران	رئيس	13 كانون الأول 2000
ألكس ألبين	ريل للشبكات	نائب الرئيس للشؤون الحكومية	18 تموز 2000
تيد أوغستين	إي-تويز	نائب الرئيس ورئيس قسم السوقيات	18 أيار 2000
ستيف بالمر	مايكروسوفت	الرئيس التنفيذي	24 آب 2000
ماثيو بارزون	سي-نيت للشبكات	رئيس قسم الإستراتيجية	12 كانون الثاني 2000
أنطوني باي*	مايكروسوفت	المدير العام لخدمات الإنترنت	14 أيلول 2000
بول بيالك	ريل للشبكات	نائب الرئيس لشؤون المالية والعمليات، المدير المالي	18 تموز 2000
جانين بوسكيت	إي-تويز	نائب الرئيس ورئيسة قسم التسويق	18 تشرين الأول 1999
جيم برير	ريل للشبكات	عضو مجلس الإدارة	14 آب 2000
جون كاسيدي	كلوتز	الرئيس التنفيذي	11 كانون الأول 2000
إد كوليغان	هاندسبرنغ	نائب الرئيس لشؤون التطوير والتسويق	20 تموز 1999
كيلي كولن	آي-دي-جي	الرئيس والمدير التنفيذي	10 أيار 2000
سكوت كوك	إنتيوت	رئيس اللجنة التنفيذية	10 تموز 2000
دونا دوبنسكي	هاندسبرنغ	الرئيس والمدير التنفيذي	20 تموز 1999؛ 11 كانون الثاني 2000؛ 19 تموز 2000

توم دنلاب	إنتل	نائب الرئيس، المستشار وأمين السر العام	11 آب 2000
كريس دوبري	بومان للاستثمار	شريك	5 أيار 2000
كلارك إدسون	نادي توهوكو للجودو	كبير المدربين، حامل حزام دان5	26 كانون الأول 2000
توم فرانك*	ريل للشبكات	مدير العمليات	18 تموز 2000
مايك غالوتشي	هاندسبرنغ	نائب الرئيس لشؤون التصنيع والسوقيات	20 تموز 1999
فرانك جيل	إنكتومي	عضو مجلس الإدارة	10 تموز 2000
روب غلاسر	ريل للشبكات	الرئيس والمدير التنفيذي	2 أيار 2000؛ 21 تموز 2000
آندي غروف	إنتل	رئيس مجلس الإدارة	16 آب 2000
مارك هول	ريل للشبكات	نائب الرئيس لشؤون الإعلام	18 تموز 2000
فرانك هان	إي-تويز	نائب الرئيس لتطوير المنتجات	18 أيار 2000
جيفري هوكنز	هاندسبرنغ	رئيس مجلس الإدارة ورئيس قسم المنتجات	11 كانون الثاني 2000
لين جوردان	ريل للشبكات	نائب الرئيس لشؤون الأدوات الاستهلاكية	18 تموز 2000
جورج كاليما	غير متوفر	ريكيشي سابقاً	25 نيسان 2000
ميتشل كابور	ريل للشبكات	عضو مجلس الإدارة	5 أيار 2000
بيرسي كيبابا	غير متوفر	ريكيشي سابقاً	25 نيسان 2000
سكوت كرينز	جونيبر للشبكات	الرئيس التنفيذي	9 آب 2000
دان ليمون	تشارلز شواب	نائب الرئيس ورئيس قسم الإستراتيجية	4 كانون الأول 2000
توبي لينك	إي-تويز	الرئيس، المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة	9 أيار 2000
بوبي لينت	أريبا	نائب الرئيس لشؤون التطوير الإستراتيجي	14 آب 2000
كيلي جو مكارثر	ريل للشبكات	المستشار العام وأمين السر	21 تموز 2000
ريتشارد مارينو*	سي-نيت للشبكات	الرئيس ورئيس قسم العمليات	12 كانون الثاني 2000

ديفيد ماتسوموتو	جودو الولايات المتحدة	مدير برنامج التطوير، حزام دان5	12 تموز 1999
كيفين مكنزي	سي-نيت للشبكات	نائب الرئيس لشؤون تطوير أسواق جديدة	29 آذار 2000
هاريسون ميلر	أمازون.كوم	المدير العام، أمازون تويز	21 أيلول 2000
هالسي ماينور	سي-نيت للشبكات	رئيس مجلس الإدارة الفخري	11 كانون الثاني 2000
شيلي موريسون	ريل للشبكات	نائب الرئيس لشؤون الإعلام ومبيعات التوزيع	21 تموز 2000
ناوكي موراتا	متحف كودوكان للجودو	أمين المتحف وأستاذ، حزام دان7	24 نيسان 2000
بول أوتليني	إنتل	نائب الرئيس والمدير العام، مجموعة إنتل للهندسة المعمارية	13 كانون الثاني 2000
جيمي بيدرو	غير متوفر	بطل العالم عام 1999 بالجودو، وزن 73 كغ	28 حزيران 1999
ديفيد بيترشميدت	إنكتومي	الرئيس التنفيذي	8 أيلول 2000
ديك بيرس	إنكتومي	رئيس قسم العمليات	20 تموز 2000؛ 11 آب 2000
ويل بول	مايكروسوفت	نائب الرئيس، قسم الوسائل الرقمية في ويندوز	19 أيار 2000
ديف ريتشاردز	ريل للشبكات	نائب الرئيس لشؤون المستهلكين	21 تموز 2000
دان روزنفيغ	سي-نيت للشبكات	الرئيس	24 أيار 2000
بين روتهولز	ريل للشبكات	المدير العام، المنتجات والأنظمة	18 تموز 2000؛ 19 تموز 2000
جين سالتزمان	إي-تويز	نائبة الرئيس لشؤون المشتريات	18 تشرين الأول 1999؛ 18 أيار 2000
ستيف سوش	إي-تويز	نائب الرئيس ونائب المدير المالي	18 تشرين الأول 1999
ديفيد شابيرو	إنسايد سومو	رئيس التحرير	24 نيسان 2000
جاي سنغ	سي-نيت للشبكات	محرر، سي-نيت نيوز.كوم	30 آذار 2000
بيري ثورندايك	برود-فيجن	نائب الرئيس لشؤون تطوير العمل	19 تموز 2000
جوريت فان دير مولين	أمازون.كوم	مديرة قسم المشتريات، أمازون تويز	20 تموز 2000

ميغ وايتمان	إي-باي	الرئيس والمدير التنفيذي	20 تموز 2000
ألبرت يو	إنتل	نائب الرئيس ومدير عام مجموعة المنتجات المجهرية	13 كانون الثاني 2000
لو زامبيلو *	إي-تويز	نائب الرئيس لشؤون العمليات	18 تشرين الأول 1999

ملاحظة: إضافة إلى هؤلاء، قابلنا مديرين في كابيتال وان وفيدلتي للاستثمار طلبوا عدم ذكر أسمائهم.

* لم يعد مع الشركة.

مراجع

المقدمة

1. Scott McNealy, "It's Like . . . " *Forbes ASAP*, 2 October 2000.
2. Michael A. Cusumano and David B. Yoffie, *Competing on Internet Time: Lessons from Netscape and Its Battle with Microsoft* (New York: Free Press, 1998).
3. Gary Hamel and C. K. Prahalad, "Strategic Intent," *Harvard Business Review* 67, no. 3 (May–June 1989): 63–76.

الفصل الأول

1. Judith R. Gelman and Steven C. Salop, "Judo Economics: Capacity Limitation and Coupon Competition," *Rand Journal of Economics* 14, no. 2 (1983): 315–325.
2. Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles* (New York: Harper & Row, 1985), 230.
3. Inoue Shun, "The Invention of the Martial Arts: Kano Jigoro and Kodokan Judo," in *Mirror of Modernity: Invented Traditions of Modern Japan*, ed. Stephen Vlastos (Berkeley: University of California Press, 1998), 163–173.
4. Jigoro Kano, *Kodokan Judo* (Tokyo: Kodansha International, 1986), 16.
5. Robert W. Smith, "The Development of Judo in America," in *A Complete Guide to Judo: Its Story and Practice*, ed. Robert W. Smith (Rutland, VT: Charles E. Tuttle Co., 1959), 131.
6. Jigoro Kano, *Judo (Jujutsu)* (Tokyo: Maruzen Co. Ltd., 1937), 11.
7. Kano, *Kodokan Judo*, 16–17.
8. Charles Yerkow, *Modern Judo: The Complete Ju-Jutsu Library* (Harrisburg, PA: The Military Service Publishing Co., 1942), 44; original emphasis removed.

الفصل الثاني

1. Jimmy Pedro, telephone interview with author, 28 June 1999.
2. Network effects exist when the value of a product (such as the telephone) increases as the number of users grows.
3. Drew Fudenberg and Jean Tirole, "The Fat-Cat Effect, the Puppy-Dog Ploy and the Lean and Hungry Look," *American Economic Review* 74, no. 2 (1984): 361–366.
4. George Anders, "Pssst: Wanna See a Great Business Plan?" *Fast Company*, July 2000.
5. Paul Otellini, e-mail to author, 17 December 2000.
6. Mickey Meece, "Products Secret; Edge Is No Mystery," *American Banker*, 25 September 1996.
7. Of all the examples we describe, this one is probably closest in spirit to judo *economics*, as distinct from judo *strategy*.
8. Jeffrey Leib, "New Airline's Bumpy Takeoff," *Denver Post*, 20 November 1994.
9. Scott McCartney, "Upstart's Tactics Allow It to Fly in Friendly Skies of a Big Rival," *Wall Street Journal*, 23 June 1999.
10. Richard Williamson, "The Competitor: After Five Years in Frontier's Cockpit, Addoms Likes What He Sees on the Horizon," *Denver Rocky Mountain News*, 7 February 1999.
11. McCartney, "Upstart's Tactics Allow It To Fly in Friendly Skies Of a Big Rival."
12. Lucien Rhodes, "That Daring Young Man and His Flying Machines," Inc., January 1984.
13. Donald Burr, "Bitter Victories," interview by George Gendron, *Inc.*, August 1985.
14. Michael A. Cusumano and David B. Yoffie, *Competing on Internet Time: Lessons from Netscape and Its Battle with Microsoft* (New York: Free Press, 1998), 316.
15. Bob Metcalfe, "Without Case of Vapors, Netscape's Tools Will Give Blackbird Reason to Squawk," *InfoWorld*, 18 September 1995.
16. Adam M. Brandenburger and Barry J. Nalebuff, *Co-opetition* (New York: Doubleday, 1996), 69.
17. Eric Lundquist, "Netscape's Battle on the Corporate Terrain," *PC Week*, 2 June 1997.
18. Clayton M. Christensen analyzes this strategy from the incumbent's perspective in *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard Business School Press, 1997). Judo strategy flips it around to take the challenger's point of view. By

capitalizing on what Christensen terms "disruptive technologies," a judo strategist can define the competitive space in ways that make it more difficult for the reigning champion to compete. In some cases, this approach may even provide leverage as well—if, for example, your opponent's customers feel threatened by the new technology.

19. Dan Moreau, "Hey, Cisco Systems: Your Stock Rose 10,000%. Now What?" *Kiplinger's Personal Finance Magazine*, November 1996.
20. Scott Moritz, "Juniper Snatching Router Share from Cisco," *TheStreet.com*, 22 November 2000, <http://www.thestreet.com/tech/networking/1184179.html> (accessed 16 December 2000); John Shinal, "The Upstart That's Eating Cisco's Lunch," *Business Week*, 11 September 2000.
21. Jason Krause, "Upstart Comes out of the Shadows," *The Industry Standard*, 17 April 2000.
22. Inktomi executive, e-mail to author, 20 October 2000.
23. Cusumano and Yoffie, *Competing on Internet Time*, 93.
24. Robert H. Reid, *Architects of the Web: 1,000 Days that Built the Future of Business* (New York: John Wiley & Sons, 1997), 38.
25. Original equipment manufacturers (OEMs) are computer manufacturers, such as Compaq and Dell, that distribute software by preloading it onto the machines they sell.
26. Cusumano and Yoffie, *Competing on Internet Time*, 102.
27. Ibid., 186.

الفصل الثالث

1. Kenji Tomiki, *Judo* (Tokyo: Japan Travel Bureau, 1959), 28.
2. We are grateful to an anonymous reviewer for suggesting this example.
3. We are grateful to Barry Nalebuff for suggesting this example.
4. Adam M. Brandenburger and Barry J. Nalebuff, *Co-opetition* (New York: Doubleday, 1996).
5. Tim Albright and Bruce van Raalte, "Amazon.com," Salomon Smith Barney report, 17 August 2000.
6. Stephen P. Bradley and Kelley Porter, "eBay, Inc.," Case 9-700-007 (Boston: Harvard Business School, 1999).
7. Ibid.
8. Game strategists often take a more positive view of tit-for-tat strategies on the grounds that they can deliver benefits by promoting cooperation. The intuition behind this idea is simple: If you can credibly commit to "punish" the other player whenever he makes a hostile move, such as cutting prices, he is less likely to indulge in such behavior. The problem with this argument is that many judo strategists

cannot credibly make commitments of this nature, precisely because they are relatively small and weak. As a result, in the language of game theory, tit-for-tat does not support a subgame-perfect equilibrium (even in a repeated game).

9. Bradley and Porter, "eBay, Inc."
10. Yahoo! ultimately reached the same conclusion, announcing in January 2001 that it planned to begin charging auction-listing fees.
11. Stewart Alsop, "Contemplating eBay's Funeral," *Fortune*, 7 June 1999.
12. Bradley and Porter, "eBay, Inc."
13. Mark J. Rowen and Susan P. Hawkins, "eBay, Inc.," Prudential Securities report, 26 January 2000; Eliot Walsh, "eBay: Crushing the Competition," <http://www.investorlinks.com/commentaries/sectorwatch/00-01/000124-iionline-indus.html> (accessed 21 January 2001).
14. Bruce Posner, "Targeting the Giant," *Inc.*, October 1993.
15. Wal-Mart continues to use this tactic today, as confirmed in an interview with an executive from H.E. Butt, one of Wal-Mart's biggest competitors in the grocery market in Texas, 28 September 2000.
16. Transcript of Bill Gates's remarks at Microsoft's 7 December 1995 Internet strategy briefing.
17. Microsoft initially invested in a proprietary X.25 network to connect users to MSN. After deciding to embrace the Internet, Microsoft abandoned this network and converted to TCP/IP.
18. Luck also helped Schwab in this process. The head of eSchwab, Beth Sawi, had previously arranged for a two-year sabbatical, and the head of the call center was already planning to retire. As a result, the decision to integrate eSchwab did not entail any demotions or significant reassignments. Information from Dan Leemon, EVP and Chief Strategy Officer, Charles Schwab, telephone interview with author, 4 December 2000.
19. Jan W. Rivkin, "Dogfight over Europe: Ryanair (A)," Case 9-700-115 (Boston: Harvard Business School, 2000); Jan W. Rivkin, "Dogfight over Europe: Ryanair (B)," Case 9-700-116 (Boston: Harvard Business School, 2000).
20. Jan W. Rivkin, "Dogfight over Europe: Ryanair (C)," Case N9-700-117 (Boston Harvard Business School, 2000).

الفصل الرابع

1. Kenji Tomiki, *Judo* (Tokyo: Japan Travel Bureau, 1959), 28.
2. These quotes blend elements of two different translations: Jigoro Kano, *Judo (Jujutsu)* (Tokyo: Maruzen Co. Ltd., 1937), 17–19, and Jigoro Kano, *Kodokan Judo* (Tokyo: Kodansha International, 1986), 18.

3. Kano, *Judo (Jujutsu)*, 10.
4. Joan Magretta, "The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell," *Harvard Business Review* 76, no. 2 (March–April 1998): 72–84.
5. Pankaj Ghemawat, *Commitment: The Dynamic of Strategy* (New York: Free Press, 1991).
6. We are grateful to Barry Nalebuff for suggesting this example.
7. "New IRA Accounts Surge at Schwab and Fidelity," *Wall Street Letter*, 13 April 1992.
8. David Pottruck, President and co-CEO, Charles Schwab, interview with author, Boston, MA 19 May 2000.
9. Joseph Pereira, "For Video Games, Now It's a Battle of Bits," *Wall Street Journal*, 9 January 1990.
10. Ibid.; Anthony Ramirez, "The Strategy Behind Nintendo's Success," *Dallas Morning News*, 26 December 1989.
11. Nikhil Hutheesing, "Games Companies Play," *Forbes*, 25 October 1993.
12. John Burgess, "Sega's Sonic Boom," *Washington Post*, 19 December 1993.
13. Adam M. Brandenburger and Barry J. Nalebuff, *Co-opetition* (New York: Doubleday, 1996), 237–242.
14. Marc Silver and John Simon, "The Rating Game," *U.S. News & World Report*, 21 November 1994.
15. O. Casey Corr, "Nintendo Is Trying to Get Back in the Game," *Seattle Times*, 26 August 1994.
16. Kevin O'Toole, "The King of Low-Cost," *Airline Business*, June 1999.
17. Bertelsmann sold its stake in AOL Europe in 2000, following AOL's decision to merge with Bertelsmann competitor Time Warner.
18. Catherine Yang, Kerry Capell, Jack Ewing, and Marsha Johnston, "'I Claim This Land . . . Whoops!' AOL Is Meeting Stiff—and Free—Resistance As It Heads Abroad," *Business Week*, 14 June 1999.
19. Saul Hansell, "Christmas Is Coming! Time for Another Fight to the Death!" *New York Times*, 25 October 2000.
20. Jonathan Rabinovitz, "Building Stores Online: New 'E-Tailers' Learning It Takes More Than Web Site," *Sacramento Bee*, 9 December 1998.
21. Brandenburger and Nalebuff, *Co-opetition*, 11–16.
22. Nintendo press release, 30 October 1995; Laura Evenson, "Sega Gains on Nintendo," *San Francisco Chronicle*, 4 June 1993.
23. Steven V. Bull and Neil Gross, "Sony's New World," *Business Week*, 27 May 1996.
24. Benjamin Fulford, "Leisure Killer Sequel," *Forbes*, 5 April 1999.

25. The Delaware Chancery Court, quoted in Richard S. Tedlow, *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 75.
26. Ibid., 88–89.
27. Note that Pepsi would not have been able to leverage these assets if it had simply cut its price in half.
28. Michael Dell with Catherine Fredman, *Direct from Dell: Strategies That Revolutionized an Industry* (New York: Harper Business, 1999), 201–202; emphasis added.
29. Ibid., 80.
30. Jan W. Rivkin and Michael E. Porter, "Matching Dell," Case 9-799-158 (Boston: Harvard Business School, 1999).
31. Dell, *Direct From Dell*, 78.

.

;tates Department of Justice, Antitrust Division, e-mail from ritz, 20 June 1996, Government Exhibit 653 in *United States v.* ;, <http://www.usdoj.gov/atr/cases/exhibits/653.pdf> (accessed y 2001).

A. Cusumano and David B. Yoffie, *Competing on Internet ssons from Netscape and Its Battle with Microsoft* (New York: ;s, 1998), 127.

:ion is based on David B. Yoffie, "The World VCR Industry," *ational Trade and Competition: Cases and Notes in Strategy and ıent* (New York: McGraw Hill, 1990), 68–86.

Offers Competitors' Funds," *Wall Street Letter*, 17 July 1989.

:lm, "Fidelity Fights Back," *Business Week*, 17 April 1989.

lbreath, "Schwab, Fidelity Battle Over 'No Fee' Market," *San Business Times*, 30 July 1993.

39. Leslie Wayne, "The Next Giant in Mutual Funds?" *New York Times*, March 20, 1994; Steven T. Goldberg, "Hello Discount Broker, Goodbye Fund Paperwork," *Kiplinger's Personal Finance Magazine*, November 1994.
40. Goldberg, "Hello Discount Broker, Goodbye Fund Paperwork."
41. Leslie Wayne, "The Next Giant in Mutual Funds?" *New York Times*, 20 March 1994.

الفصل الخامس

1. Date from Dataquest cited in Bradley Johnson, "The Marketing 100: U.S. Robotics Pilot: Ed Colligan," *Advertising Age*, 30 June 1997; and Roger C. Lanctot, "Palm-to-Palm Combat Begins—Microsoft Takes on 3Com," *Computer Retail Week*, 19 January 1998; data from International

Data Corp., cited in Deborah Claymon, "Knocking Off PDA Leader," *Sacramento Bee*, 26 May 1999.

2. Anita McGahan, Leslie Vasdasz, and David B. Yoffie, "Creating Value and Setting Standards: The Lessons of Consumer Electronics for Personal Digital Assistants," in *Competing in the Age of Digital Convergence*, ed. David B. Yoffie (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 232.
3. Charles McCoy, "Gadfly or Guru? Andy Seybold—Newsletter Writer, Consultant, Evangelist—Is Helping to Shape the Wireless Industry; Who Is This Guy, Anyway?" *Wall Street Journal*, 11 February 1994.
4. Rob Haitani, "The Zen of Palm," PowerPoint presentation, undated.
5. David Einstein, "Shirt-Pocket Computing Revival," *San Francisco Chronicle*, 17 June 1997.
6. Dubinsky and Hawkins maintain that Palm was actually more profitable than the numbers from Palm's S-1 suggested, arguing that 3Com's corporate allocations and tax allocations depressed Palm's net income in the early years.
7. By 2000, Palm would claim 100,000 developers were writing applications that ran on the Palm operating system.
8. Lanctot, "Palm-to-Palm Combat: Microsoft Takes on 3Com."
9. After Palm sued Microsoft for trademark violation in Europe, Microsoft agreed to stop using the Palm PC name.
10. Claymon, "Knocking Off PDA Leader."
11. Stephanie Miles, "Handspring Beats Palm During First Week in Stores," *CNET News.com*, 1 May 2000, <http://news.cnet.com/news/0-1006-200-1795508.html> (accessed 17 January 2001).

الفصل السادس

1. Robert H. Reid, *Architects of the Web: 1,000 Days That Built the Future of Business* (New York: John Wiley & Sons, 1997), 76.
2. For the sake of simplicity, we refer to the company as RealNetworks or Real throughout this chapter.
3. Lee Gomes, "Sound Off on the World Wide Web," *Newsday*, 1 October 1995.
4. In 1998, Netscape began to bundle RealPlayer with free downloads of Navigator.
5. While Microsoft had made significant investments in developing streaming media technology by this time, the company's focus was on broadband networks, making projects such as the "Tiger" streaming media server ill-suited to the low-bandwidth conditions of the Internet.

6. Robert Hertzberg, "RealVideo Streams In, and So Do the Doubts," *Internet World*, 17 February 1997.
7. Brett Atwood, "RealVideo Rounds Up Majors' Support," *Billboard*, 22 February 1997.
8. United States Department of Justice, Antitrust Division, "Agenda: Opportunities, Threats, Product 'Holes' Today, 5 Options, Recommendations," Government Exhibit 946 in *United States v. Microsoft*, <http://www.usdoj.gov/atr/cases/exhibits/946.pdf> (accessed 21 January 2001).
9. In conjunction with its initial investment, Microsoft also received warrants for an additional 10 percent of the company.
10. E-mail message to author from a former RealNetworks product manager, 17 November 2000.
11. "Our evidence indicates that the Windows Media Player tries not to disable any RealPlayer client later than 4.x—and that, were RealNetworks simply to make minor changes to the RealSystem G2 installation process, the problem would largely go away. On the other hand . . . [i]f you are running the RealAudio Player 3.0 or earlier, or RealPlayer 4.0.x (including the "Plus" versions that are registered for a fee), installing Media Player will take over the playback of any Real content—without bothering to ask if this is acceptable." "RealNetworks vs. Microsoft," *PC Magazine Online*, 27 July 1998, <http://www.zdnet.com/pcmag/pclabs/inside/in980727a.htm> (accessed 1 December 2000).
12. Walter S. Mossberg, "The Best 'Jukebox' for Playing MP3 Tunes May Surprise You," *Wall Street Journal*, 19 August 1999.

الفصل السابع

1. Andrew Serwer, "CNET: Revenge of the Preppies," *Fortune*, 21 June 1999.
2. Initially named CNET, the company was renamed CNET Networks after its acquisition of MySimon in early 2000.
3. Linda Himelstein, "Halsey Minor's Major Plans," *Business Week*, 26 July 1999.
4. Serwer, "CNET: Revenge of the Preppies."
5. Ibid.
6. The company later dropped the slash in C|NET from everything but its logo.
7. "C|NET Business Plan," mimeo, November 1993.
8. Richard Rapaport, "C|NET's Paper Chase," *Forbes ASAP*, 3 June 1996.
9. Keith J. Kelly, "Internet Ignites New Magazines," *Business Marketing*, 1 May 1996.

10. Laurence Zuckerman, "Is Time Right for Purchase of Ziff-Davis?" *New York Times*, 2 October 1995.
11. Jeanne Dugan, "I Live, Breathe, Sleep Computers," *Business Week*, 1 December 1997.
12. Paul C. Judge, "And in This Corner, Pat McGovern," *Business Week*, 12 August 1996.
13. Harley Jebens, "Let TV Be Your Guide," *Austin American-Statesman*, 12 October 1995.
14. On the down side, like many other Internet companies, CNET later had to take a substantial write-off after deciding not to use some of the domain names it had bought.
15. Rapaport, "C|NET's Paper Chase."
16. Mark Evans, "Web Sites Have Content, Need Investors," *Financial Post*, 25 July 1996.
17. In addition to the public offering of 2 million shares at $16 per share, CNET sold 600,000 shares to Intel at the same time. CNET's share subsequently split twice, two-for-one each time, in 1999.
18. Walter S. Mossberg, "The Web Produces a Home-Grown Source for Breaking News," *Wall Street Journal*, 26 December 1996.
19. Serwer, "CNET: Revenge of the Preppies."
20. Eleanor Laise, "One Good Internet Stock, *SmartMoney*, January 2001.
21. CNET press release, 26 February 1998.
22. Shelby Bonnie, who came out of the investment world, had little patience for this type of argument. "The real issue is whether or not your editorial is biased," he maintained, addressing the related question of whether or not ads should be placed next to product reviews. "It has nothing to do with placement. Yet a lot of magazines would bring issues like that to bear, which made it hard for them to accept new ways of thinking."
23. Saul Hansell, "Validation: Even if Halsey Minor's NBC Deal Doesn't Insure Success, It Does Give Big-Media Cachet to His New-Media Strategy," *New York Times*, 15 June 1998.
24. Saul Hansell, "NBC Buying a Portal to the Internet," *New York Times*, 10 June 1998.
25. CNET recovered its investment in Snap! in early February 2000, when it sold less than 10 percent of its stock in NBCi for more than $50 million. However, it had to take a write-off of roughly $380 million in the fourth quarter of 2000 when NBCi's value collapsed with that of other Internet stocks.
26. The companies involved were Vignette, Mediadome, and BuyDirect.com. In at least two of these cases, CNET reaped a substantial

return on its investment, including a gain of nearly $180 million on its stake in Vignette.

27. CNET did, however, enter into a joint venture to launch CNET Radio, an all-technology format, in January 2000.
28. Thomas Eisenmann and Pauline Fischer, "CNET 2000," Case 9-800-302 (Boston: Harvard Business School, 2000).
29. Ibid.
30. CNET reported a profit on its operations in 1998. However, in 1999, marketing expenses drove an operating loss of $61 million. By 2000, the company was profitable once again, excluding taxes, investment gains, and amortization of goodwill.
31. Along with ZDNet, CNET also acquired the *Computer Shopper* magazine and Web site and Smart Planet, an online educational service.
32. ZDNet retained access to the magazines' content through a licensing agreement. Initially, the agreement was for five years, but CNET later renegotiated the terms and shortened the license to two years.

الفصل الثامن

1. David Shapiro, *Sumo: A Pocket Guide* (Rutland, VT and Tokyo: Charles E. Tuttle Co., 1995), 26; Clyde Newton, *Dynamic Sumo* (Tokyo: Kodansha International, 1994), 77.
2. Mark Schilling, *Sumo: A Fan's Guide* (Tokyo: The Japan Times, 1994), 72.
3. We are grateful to Barry Nalebuff for making this point.
4. Michael Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1981), 78–79.
5. Drew Fudenberg and Jean Tirole, "The Fat-Cat Effect, the Puppy-Dog Ploy, and the Lean and Hungry Look," *American Economic Review* 74, no. 2 (1984), 361–66.
6. Pankaj Ghemawat, "Capacity Expansion in the Titanium Dioxide Industry," *Journal of Industrial Economics* 33, no. 2 (1984), 156.
7. Eric S. Raymond, *The New Hacker's Dictionary*, 3rd ed. (Cambridge, MA: MIT Press, 1996), 208.
8. For an interesting discussion of FUD, see Eric Lee Green, "FUD 101," 15 November 1999, <http://www.badtux.org/eric/editorial/fud101-1.0.0.html> (accessed 19 November 2000).
9. IBM's Business Conduct Guidelines, quoted in Richard Thomas DeLamarter, *Big Blue: IBM's Use and Abuse of Power* (New York: Dodd, Mead & Co., 1986), 219.
10. Robert Sobel, *IBM: Colossus in Transition* (New York: Bantam Books, 1981), 315; DeLamarter, *Big Blue*, 355–356.

11. Green, "FUD 101."
12. United States Department of Justice, Antitrust Division, e-mail from "Navisoft" at AOL, 21 January 1996, Government Exhibit 38 in *United States v. Microsoft*, <http://www.usdoj.gov/atr/cases/exhibits/38.pdf> (accessed 19 November 2000).
13. Constance L. Hays, "How Coke Pushed Rivals off the Shelf," *New York Times*, 6 August 2000.
14. Cynthia A. Montgomery and Elizabeth J. Gordon, "Newell Company: Corporate Strategy," Case 9-799-139 (Boston: Harvard Business School, 1999).
15. In both cases, subscribers continued to pay toll charges to their telephone company for the time spent online.
16. Michael A. Cusumano and David B. Yoffie, *Competing on Internet Time: Lessons from Netscape and Its Battle with Microsoft* (New York: Free Press, 1998).
17. United States Department of Justice, Antitrust Division, "The Internet Tidal Wave," Government Exhibit 20 in *United States v. Microsoft*, <http://www.usdoj.gov/atr/cases/exhibits/20.pdf> (accessed 19 November 2000).
18. Ben Slivka, e-mail to author, 17 August 2000.
19. United States Department of Justice, Antitrust Division, e-mail from Dan Rosen, 14 June 1995, Government Exhibit 530 in *United States v. Microsoft*, <http://www.usdoj.gov/atr/cases/exhibits/530.pdf> (accessed 19 November 2000).
20. Ibid.
21. United States Department of Justice, Antitrust Division, e-mail from Bill Gates, 31 May 1995, Government Exhibit 22 in *United States v. Microsoft*, <http://www.usdoj.gov/atr/cases/exhibits/22.pdf> (accessed 19 November 2000).
22. United States Department of Justice, Antitrust Division, e-mail from Bill Gates, 24 June 1995, Government Exhibit 537 in *United States v. Microsoft*, <http://www.usdoj.gov/atr/cases/exhibits/537.pdf> (accessed 22 January 2001).
23. Steve Ballmer, CEO, Microsoft, telephone interview with author, 23 March 1998.
24. Cumumano and Yoffie, *Competing on Internet Time*, 111.
25. United States Department of Justice, Antitrust Division, "How To Get To 30% Share in 12 Months," Government Exhibit 334 in *United States v. Microsoft*, <http://www.usdoj.gov/atr/cases/exhibits/334.pdf> (accessed 19 November 2000).
26. United States Department of Justice, Antitrust Division, quoted from

Microsoft's Answers to Interrogatories, Civil Investigative Demand No. 18140, Interrogatory 4, in Direct Testimony of Franklin M. Fisher, Witness for the Department of Justice, 54, in *United States v. Microsoft*, <http://www.usdoj.gov/atr/cases/f2000/2057.htm> (accessed 20 January 2001).

27. United States Department of Justice, Antitrust Division, "Internet Browsers," Government Exhibit 503 in *United States v. Microsoft*, <http://www.usdoj.gov/atr/cases/exhibits/503.pdf> (accessed 21 November 2000).
28. United States Department of Justice, Antitrust Division, e-mail from "Navisoft."
29. United States Department of Justice, Antitrust Division, direct testimony of David Colburn, Senior Vice President for Business Affairs, America Online, in *United States v. Microsoft*, <http://www.usdoj.gov /atr/cases/f2000/2045.pdf> (accessed 21 November 2000).
30. United States Department of Justice, Antitrust Division, e-mail from Mark Tyler, Channel Sales Manager, Asia Pacific, Netscape, 19 June 1996, Government Exhibit 78 in *United States v. Microsoft*, <http:// www.usdoj.gov/atr/cases/exhibits/78.pdf> (accessed 21 November 2000).
31. United States Department of Justice, Antitrust Division, e-mail from Benjamin Myers, Communications Director, Pyramid Breweries, 21 June 1996, Government Exhibit 79 in *United States v. Microsoft*, <http://www.usdoj.gov/atr/cases/exhibits/79.pdf> (accessed 21 November 2000).
32. United States Department of Justice, Antitrust Division, letter from Peter Miller to David Cabello regarding "Notice of Intent to Terminate License Agreement #1107-3053," 1 October 1992, Government Exhibit 647 in *United States v. Microsoft*, <http://www.usdoj.gov/atr /cases/exhibits/647.pdf> (accessed 21 November 2000).
33. United States Department of Justice, Antitrust Division, Brad Chase, memo to FY98 WWSMM Attendees, 4 April 1997, Government Exhibit 510 in *United States v. Microsoft*, <http://www.usdoj.gov/ atr/cases/exhibits/510.pdf> (accessed 21 November 2000).
34. United States Department of Justice, Antitrust Division, e-mail from Jim Allchin, 2 January 1997, Government Exhibit 48 in *United States v. Microsoft*, <http://www.usdoj.gov/atr/cases/exhibits/48.pdf> (accessed 21 January 2001).
35. United States Department of Justice, Antitrust Division, e-mail from Bill Gates, 1 July 1997, Government Exhibit 579 in *United States v. Microsoft*, <http://www.usdoj.gov/atr/cases/exhibits/579.pdf> (accessed 21 January 2001).

36. "Microsoft Browser Share at an All-Time High," 26 June 2000, Statmarket.com, <http://statmarket.com/SM?c=stat062600> (accessed 21 November 2000).
37. Scott Thurm, "Safe Conduct: Microsoft's Behavior Is Helping Cisco Learn How to Avoid Trouble—Lesson No. 1: Seek to Charm Antitrust Regulators, Don't Try to Bully Them—There Isn't 'a Secret Sauce,'" *Wall Street Journal*, 1 June 2000.
38. Ibid.
39. Tom Dunlap, General Counsel, Intel, telephone interview with author, 11 August 2000.
40. This is a particularly complicated issue for Intel and many other technology companies. While patent laws protect monopolies, antitrust laws are designed to prevent companies from exploiting their monopoly power in ways that injure competition. "If you have an intellectual property right, you are allowed to use that right," Dunlap explained, "but you can't tie your patents or trade secrets to another product."

الفصل التاسع

1. Trevor Leggett, *The Dragon Mask and Other Judo Stories in the Zen Tradition* (London: Ippon Books, no date), 50.

عن المؤلفين

ديفيد ب. يوفي. أستاذ إدارة الأعمال الدولية في كلية إدارة الأعمال في هارفرد، حيث يترأس أيضاً قسم الإستراتيجية وبرنامج الإدارة المتقدم. يعد الأستاذ يوفي مرجعاً في شؤون الإستراتيجية التنافسية والمنافسة الدولية، وهو عضو في مجلس إدارة شركة إنتل وعدّة شركات تقانة عالية أخرى. إنه محرر المنافسة في عصر التقارب الرقمي Competing in The Age of Digital Convergence، وكتب بالتعاون مع مايكل كوزومانو المنافسة في عصر الإنترنت: دروس من نيتسكيب ومعركتها مع مايكروسوفت.

ماري كواك. أستاذ مساعد في مجال البحث في كلية إدارة الأعمال في هارفرد وتنشر مقالات في سلوان مانجمينت ريفيو:

Sloan Management Review.